



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional  
Y  
Plan De Mejoramiento Educativo  
Escuela Bélgica**

Profesora guía:

**Sr. Pedro Rosales**

Alumno:

**Orlando Osvaldo Astete Marín**

**Punitaqui - Chile, octubre de 2017**

1.-ABSTRACT	4
2. INTRODUCCIÓN	6
3.-MARCO TEÓRICO	9
4.-DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO	13
4.1.- VISIÓN, MISIÓN	13
4.2.-RESEÑA HISTÓRICA	16
4.3.-ANTECEDENTES DEL ENTORNO	18
4.4.- LÍNEAS DE ACCIÓN	22
4.5.-EVOLUCIÓN ÍNDICES DE MATRÍCULA	25
4.6.- RESULTADOS EDUCATIVOS	27
4.6.1.-ANÁLISIS COBERTURA CURRICULAR CIENCIAS NATURALES	27
4.6.2.- RESULTADOS SIMCE	29
4.6.3.-RESULTADOS DE PROMOCIÓN Y DESERCIÓN	37
4.7.-FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	42
5.- ANALISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL POR ÁREAS Y DESCRIPTORES	43
5.1.-ÁREA LIDERAZGO	44
5.2.-ÁREA GESTIÓN CURRICULAR	45
5.3.-ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO AL ESTUDIANTE	48
5.4.-ÁREA RECURSOS	49
5.5.-ÁREA RESULTADOS	51
6.- ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
7.- PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO	55
7.1 LIDERAZGO ESCOLAR	56
7.2.-GESTIÓN DEL CURRÍCULO	57
7.3.-CONVIVENCIA ESCOLAR	64
7.4.-RECURSOS	67



## **ABSTRACT**

This paper aims to point out the importance of the elaboration, implementation, monitoring and evaluation of what is an educational improvement project for a basic school in Chile. Particularly applied to the Belgica School of Punitaqui, this project is based on a diagnostic analysis of the school reality of the beginning of 2017 that takes as fundamental elements the rates of repetition, desertion and assistance together with standardized data such as SIMCE. The analysis of financial data are considered together with those of the labor field considering that this school depends on municipal holder and does not have the financial autonomy.

The quality standards generated by state policies, and implemented and followed by state institutions, particularly by the Quality Agency, are central to the development of the PME and articulate the pedagogical development of the school. The School Management Quality Model, promoted by the Ministry of Education throughout Chile, allows schools to determine key management elements that have five areas: leadership, curricular management, coexistence, resources and results. Thus, each area is constituted by several dimensions that allow to determine elements of management that lead to the school to objectivize, quantify and establish parameters of analysis of its reality and monitor the educational process.

The Educational Improvement Project proposed in this paper emphasizes giving a sense of systematicity to actions, linking processes to achieving goals, enhancing the permanent review and adjusting strategies to become an element that for the model allows to create the conditions for a quality management and

serve to evaluate the practices of school management in the Bélgica School of Punitaqui.

## **RESUMEN**

Este trabajo tiene como objetivo señalar la importancia que tienen para una escuela básica de Chile la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de lo que es un proyecto de mejoramiento educativo. Particularmente aplicado a la Escuela Bélgica de Punitaqui, este proyecto se fundamenta en un análisis de diagnóstico de la realidad escolar de inicios del año 2017 que toma como elementos fundamentales los índices de repitencia, deserción y asistencia junto a datos estandarizados como lo es el SIMCE. Los análisis de datos financieros son considerados junto con los del ámbito laboral considerando que esta escuela depende de un sostenedor municipal y no tiene la autonomía financiera.

Los estándares de calidad generados a partir de las políticas de estado, e implementadas y seguidas por instituciones estatales, particularmente por la Agencia de Calidad, son ejes para la elaboración del PME y articulan el desarrollo pedagógico de la escuela. El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar impulsado por el ministerio de Educación en todo Chile permite a las escuelas determinar elementos claves de gestión que cuenta con cinco áreas: liderazgo, gestión curricular, convivencia, recursos y resultados. Así, cada área se constituye por varias dimensiones que permiten determinar elementos de gestión que llevan a la escuela a objetivizar, cuantificar y establecer parámetros de análisis de su realidad y monitorear el proceso educativo.

El Proyecto de mejoramiento educativo que se propone en este trabajo, pone énfasis en dar un sentido de sistematicidad a las acciones, se vinculan procesos a la obtención de metas, se potencia la revisión permanente y el ajuste de estrategias para llegar a ser un elemento que para el modelo permite crear las condiciones para una gestión de calidad y sirven para evaluar las prácticas de gestión escolar en la Escuela Bélgica de Punitaqui.

## **1.- INTRODUCCIÓN**

El Proyecto de mejoramiento educativo es en nuestros días una herramienta fundamental y relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de cada comunidad educativa y del desarrollo integral de sus estudiantes. Este instrumento permite definir la misión y los sellos educativos que harán característico y personalizarán la institución haciéndola diferente y única de las otras comunidades educativas.

En este contexto a la Agencia de Calidad le corresponderá la evaluación de las instituciones escolares, para fomentar el mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, considerando las particularidades de los distintos niveles y modalidades. En este sentido, los procesos de autoevaluación institucional y los Planes de Mejoramiento Educativo, constituyen antecedentes y procesos relevantes para el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación y para los establecimientos.

El PME eficiente no puede fundamentarse en la generación de indicadores específicos y aislados, desconectados del proceso de formación y de

enseñanza-aprendizaje de fondo. Su formulación se debe plantear a partir de una reconsideración del sentido más profundo de lo que cada escuela, colegio o liceo quiere ser y desea desarrollar en y con su estudiantado y su comunidad educativa. Será a partir del trabajo con procesos de enseñanza-aprendizaje más globales, que impactan en una formación significativa de los y las estudiantes, que se producirá un mejoramiento educativo más efectivo y perdurable en el tiempo.

Sustentado en un buen diagnóstico, las comunidades educativas estarán en condiciones de proyectar, reforzar o modificar lo realizado en años anteriores, para potenciar y fortalecer los procesos educativos y de mejoramiento en marcha durante el año 2017 y proyectarlos hacia el 2018.

Inserto en las políticas de estado, un PME debe estar asociado a lo señalado y orientador que es el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar.

Este modelo de calidad contiene una función normativa, en tanto propone un marco de calidad para los procesos de gestión del establecimiento, que le permitan generar las condiciones más apropiadas para obtener resultados de calidad con sus estudiantes. En segundo lugar, implica una función comprensiva que garantiza no sólo la claridad respecto a las metas que se deben alcanzar (estándares), sino particularmente de los posibles recorridos de mejoramiento y la factibilidad institucional de emprenderlos. Finalmente, implica una función transformacional que se concreta en la disposición permanente de los miembros de la comunidad educativa a evaluar, proyectar e implementar acciones de mejoramiento de su gestión.

El Proyecto Educativo de la Escuela Bélgica se contextualizará con las reformas curriculares implantada desde el año 2012 dándole sentido a la integralidad de un buen proyecto que debe generarse a partir de los planes requeridos por normativa como son el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar,

el Plan de Sexualidad, Afectividad y Género, el Plan de Formación Ciudadana, Plan Integral de Seguridad Escolar, Plan de Desarrollo Profesional Docente, Plan de Apoyo a la Inclusión y todo lo que involucra el Programa de Integración Escolar fundamentado en el Decreto N° 83 del año 2015.

Si la política de estado ha sido mejorar la cobertura y la calidad de la educación, estas metas se pueden lograr solo con la participación de todos los actores de la comunidad educativa, ofreciendo igualdad de oportunidades a todas y todos tanto para el aprendizaje de lo definido en Currículum Nacional, como en la diversificación de intereses y talentos. Este proyecto inserto en un ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, en los ámbitos institucionales, planifica e implementa acciones anuales que permitan avanzar con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI), en este sentido, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central del ciclo de mejora, ya que ordena, articula y da sentido a las iniciativas que permitan consolidar procesos para avanzar en el desarrollo de las comunidades educativas y permitiendo así la concreción del PEI.

En el desarrollo de la Fase Estratégica la metodología se realizará a partir, por un lado, del análisis del PEI, su vinculación con el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y con los planes requeridos por la normativa vigente. Por otro lado, la fase estratégica en el desarrollo de la autoevaluación institucional se basará en el análisis de la gestión institucional, la implementación de políticas y planes ministeriales, la propuesta curricular, el análisis de los resultados y fortalezas y oportunidades de mejora. Finalmente, la Planificación estratégica se articulará por los objetivos y metas estratégica y las estrategias de mejora. Para desarrollar la Planificación Anual se considera el análisis de la relevancia, coherencia y factibilidad de metas, objetivos y acciones propuestas. Cada uno de estos criterios cuenta con descriptores planteados que permiten profundizar en el

análisis de esta etapa del Plan de Mejoramiento Educativo. El objetivo es generar un análisis profundo en el equipo de liderazgo educativo entorno al diagnóstico, además de definir el nivel de desarrollo en que se encuentra el establecimiento y las mejoras necesarias a efectuar para llegar a un nivel óptimo de desarrollo. Para apoyar la realización de una planificación coherente, que responda a las necesidades planteadas en el autodiagnóstico y que proponga objetivos, metas y acciones realistas, es importante que en el equipo de liderazgo educativo se promueva la conversación, promoviendo la reflexión crítica y considerando las diversas miradas dentro del establecimiento educacional.

El Director como gestor y líder escolar debe centrar su trabajo en activar y movilizar competencias técnico pedagógicas en los equipos de liderazgo educativo. Tiene el propósito de que el equipo de liderazgo educativo lidere con autonomía el proceso de planificación del Plan de Mejoramiento Educativo, junto con su equipo docente, asumiendo con responsabilidad los resultados y el desafío de la mejora continua.

## **2.- MARCO TEORICO**

Un PME, Plan de Mejoramiento Educativo, es una posibilidad real de centrar y ordenar, de manera articulada e intencionada, las distintas acciones que el establecimiento educacional implementa para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, en función de metas desafiantes y posibles de alcanzar en un tiempo establecido. Esto deberá contribuir a apoyar explícitamente la construcción de Trayectorias Educativas de los estudiantes, lo cual implica especial atención a la diversidad de formas que tienen de ingresar, vincularse y proyectarse hacia el futuro desde el establecimiento educacional.

La iniciativa tiene como objetivo potenciar las capacidades del sistema escolar en su conjunto para mejorar la calidad de la educación y de los aprendizajes que reciben todos los niños y jóvenes del país.

Así un PME inserto en el nuevo Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016-2019 y en marco de la Reforma Educacional, tiene como objetivo principal asegurar y potenciar las capacidades del sistema escolar para mejorar la calidad de la educación y los aprendizajes integrales de todos los estudiantes del país.

Para Valentina Quiroga, subsecretaria del Ministerio de Educación, el plan debe “desarrollar una visión compartida en torno a la calidad de la educación, cómo ésta se logra y busca la coordinación tanto a nivel territorial como a nivel nacional de las instituciones que conforman el Sistema de Aseguramiento de la Calidad para lograr un impacto positivo en los procesos de aprendizaje y formación de los y las estudiantes, poniendo siempre al centro de todo nuestro quehacer a los establecimientos educacionales de nuestro país”.

En términos generales, el plan propone tres metas para el sistema educativo, que cada establecimiento educacional del país desarrolla e implemente estrategias de mejora en función de su Plan de Mejoramiento Educativo y otras herramientas, con el fin de que todo su quehacer tenga como foco el desarrollo integral de todas y todos sus estudiantes. Todos los establecimientos educacionales del país, en especial aquellos que más lo requieren, tienen a disposición y pueden recurrir permanentemente al sistema de apoyo y fortalecimiento de capacidades para el mejoramiento educativo que desarrolla el Ministerio de Educación, en conjunto con la Agencia de Calidad y la Superintendencia de Educación. Los actores educativos del sistema (sostenedores, directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes, padres, madres y apoderados, entre otros) disponen de información útil y

pertinente, apoyos contextualizados, instancias, herramientas y recursos para gestionar y ser partícipes de los procesos de mejora escolar en sus establecimientos.

En consideración de las referencias teóricas utilizadas para el diseño de la dinámica de reflexión “Sentidos de Nuestro Proyecto Educativo”, se señalan el significado de las dimensiones de aprendizaje del ser, conocer, convivir y hacer, dispuestas en el Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors “La educación encierra un tesoro”.

El sentido de toda acción educativa debe estar dado por el aporte al desarrollo integral de la persona-educando y como tal debe justificarse desde el punto de vista valórico. Así, un proyecto de mejoramiento educativo debe encerrar estas cuatro aspiraciones del ser humano: aprender a ser, aprender a conocer, aprender a convivir y aprender a hacer.

Aprender a ser, el objetivo de educar en esta dimensión es que florezca de buena manera la propia personalidad de los estudiantes, además de que presenten las condiciones del quehacer con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. En consideración de este propósito, se espera no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitud para comunicar, etc.

Aprender a conocer, esta dimensión de aprendizaje combina la cultura general amplia con la posibilidad de ahondar en los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo anterior, supone de igual manera “aprender a aprender” con el objetivo de aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.

Aprender a vivir juntos o aprender a convivir, en esta dimensión de aprendizaje se plantea desarrollar la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia, realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos respetando los valores de pluralismo.

Aprender a hacer, educar en esta dimensión tiene como propósito que los estudiantes adquieran no sólo una calificación profesional sino una competencia que los capacite para el quehacer frente a diferentes situaciones, así como para trabajar en equipo.

Es así como en un contexto de mejoramiento continuo la implementación de un proyecto de mejoramiento educativo significa avanzar hacia la instalación, mejoramiento, consolidación y articulación de Prácticas Institucionales y Pedagógicas y procesos de calidad, que forman parte de las Áreas y Dimensiones de la gestión institucional, lo que posibilita lograr que los aprendizajes de los estudiantes mejoren constantemente.

Para avanzar en el desarrollo de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas y procesos de calidad es necesario que los establecimientos educacionales transiten por un “ciclo anual de mejora continua”, entendido este, como un conjunto de etapas y procesos articulados, de manera progresiva y coherente, mediante una planificación estratégica de los procesos de Mejoramiento Educativo contemplados en el Plan de Mejoramiento Educativo.

El desarrollo ordenado del proceso parte del Diagnóstico Institucional, que implica, en primer lugar, un exhaustivo análisis de los resultados institucionales, para luego avanzar hacia una evaluación del nivel de calidad de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas y, finalmente establecer una vinculación entre las

Áreas de procesos y resultados propiciando el mejoramiento de aquellas que lo requieren, para lo cual se establece que el Plan de Mejoramiento Educativo contenga Metas, Objetivos, Indicadores de Seguimiento, Acción.

La dimensión pedagógica curricular será la que en el caso de la Escuela Bélgica más debe ser trabajada. Esta se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados

#### **4.- Dimensionamiento del Establecimiento**

.....

#### **4.1.- Visión y Misión**

La escuela de Punitaqui, de acuerdo a su Proyecto Educativo Institucional, tiene los siguientes lineamientos:

##### **Visión**

Llegar a ser una escuela líder en la comunidad y la provincia entregando a sus educandos una formación integral y el máximo de los objetivos de aprendizajes, habilidades, actitudes, valores y conocimientos para que puedan desenvolverse en la sociedad y ser un aporte para ella y a la vez, que sea atractiva a los padres y apoderados y de esa forma crecer y desenvolverse como una institución pujante, eficiente y eficaz.

##### **Misión**

Contribuir a la sociedad en la formación integral de personas para que hagan uso consiente y reflexivo de sus potencialidades y de esta forma puedan adaptarse a la comunidad que pertenecen y proyectarse en un contexto social económico y político cambiante y desafiante teniendo siempre presente los valores humanos, velando por la preservación y el respeto por su ecosistema e integrando las diversas expresiones académicas, culturales, artísticas y deportivas en su propuesta curricular.

##### **Identidad**

Somos una escuela Básica inserta en una comuna con altos índices de vulnerabilidad económica y cultural por lo que nuestro papel y rol social es determinante en el desarrollo de la comunidad por ello la Educación que entrega nuestra Escuela se encuentra inspirada en las experiencias personales, en la formación valórica y en la incorporación de los enfoques que fortalecen el crecimiento individual y colectivo del ser humano.

Nuestro quehacer se enmarca en fomentar el respeto por los derechos del niño y por tradición hemos sido una escuela abierta a todas las expresiones socio-culturales y religiosas. Se considera a la familia como el núcleo fundamental de la sociedad, por lo tanto, se promueve su participación en la comunidad escolar a la vez que se le reconoce como la primera y principal educadora de sus hijos e hijas y que debe colaborar permanentemente en la consecución de los objetivos del PEI.

Se estimula el desarrollo de las habilidades cognitivas en los alumnos y alumnas a través del aprendizaje significativo para que estos sean capaces de incorporarse al ambiente científico y tecnológico y social; con un pensamiento reflexivo, metódico, sentido crítico y autocrítico junto con el desarrollo de habilidades sociales y de formación valórica, de conciencia y compromiso frente a las necesidades y problemáticas de la persona y de la sociedad.

Promovemos el desarrollo de habilidades artísticas y deportivas como parte de la formación integral de nuestros estudiantes. Propiciamos el cuidado del medio ambiente, el uso de las energías renovables y el desarrollo sustentable del ser humano en medio de una sociedad que va camino a la destrucción de su planeta.

Desarrollamos en los alumnos y alumnas la autoestima, la confianza en sí mismos, el sentido positivo ante la vida, para incidir fuertemente en el ejercicio responsable de la libertad y la autonomía personal.

Creemos en una educación integral que permita el desarrollo de todas las potencialidades de los estudiantes y somos defensores de la inclusividad educativa y social de toda persona con necesidades educativas especiales, por lo tanto, centrado en el aprendizaje de los estudiantes y la búsqueda de su desarrollo personal. Propiciamos una convivencia escolar de respeto mutuo, de colaboración, de tolerancia y aceptación de todos los miembros de la comunidad educativa.

En este contexto, el PME que se plantea se fundamenta en la visión y la Misión teniendo claro en la mala situación en que se encuentra hoy lo que le da a este PME la cualidad de partir de lo más básico respetando las diferentes fases de su desarrollo para ir avanzando en los objetivos a medida que se consigan.

Se debe indicar que la escuela se encuentra en una etapa crítica ya que según los estándares de calidad impartidos por el Ministerio de Educación nos encontramos en un nivel deficitario. Los índices de eficiencia interna y externa como repitencia y deserción además de las mediciones externas como Simce en segundo, sexto y octavo básico, dan cuenta de una escuela que no cumple los estándares y que por lo tanto requiere una atención especial por parte de las autoridades ministeriales.

La baja constante de la matrícula es un factor que se repite año a año periodos en los cuales se observa una merma de aproximadamente 5 % con respecto al año anterior.

A esto debemos agregar que nuestro sostenedor a nivel de finanzas, presenta en el área de educación un balance negativo de seiscientos millones de pesos lo que para una comuna pequeña como esta es mucho. Este déficit afecta la disponibilidad que se requiere para que la escuela pueda llevar a efecto todas sus propuestas que pasan por la aprobación del sostenedor que, en este caso, es el Departamento de Educación Municipal de Punitaqui.

Otro factor importante que afecta los procesos, es la poca participación de los padres y apoderados que, si bien presenta un pequeño aumento a partir del año 2016, aún está bajo los niveles esperados como para que puedan repercutir en los aprendizajes de nuestros estudiantes en forma positiva.

#### **4.2.- Reseña Histórica**

La Escuela fue fundada oficialmente el 27 octubre 1962, como Escuela mixta N° 16 de Punitaqui. Fue designada como Escuela E- 256 para finalmente ser reconocida como Escuela Bélgica. Se emplaza en calle Lautaro N° 1396 albergando a 400 estudiantes, siendo así la escuela más grande de la comuna, tanto por la cantidad de estudiantes como por su infraestructura, cantidad de profesores y asistentes que trabajan en ella.

En su historial, cuenta con hitos institucionales importantes, tales como:

En 1980, incorpora Pre-Básica: funcionando el Segundo nivel de Transición y años después el Primer Nivel, en 1994 y 2001 se pasa a constituir 2 cursos por niveles, respectivamente.

En 1986 se incorpora Grupo Diferencial, el que hoy atiende a niños/as con NEE, bajo el Decreto N° 170.

En 1990, se incorpora el uso de la tecnología al aula es así que el Kínder A se beneficia con dos computadores, el primer apoyo tecnológico al aula pre-escolar.

Se construye e implementa la Sala de Enlaces, con 9 computadores en el edificio escolar existente, previo al sismo de 1997.

La actual edificación data de la reconstrucción posterior al terremoto de 1997, periodo en el cual se tuvo que trabajar en mediaguas de madera y coincidentemente con un periodo muy lluvioso. Actualmente se cuenta con una

infraestructura moderna, funcional y acogedora, que se ha constituido en un orgullo de la comuna.

En el año 1998, la Escuela, postula y se adjudica el proyecto CRA., que está relacionado con la nueva perspectiva y funcionamiento de la Biblioteca Escolar, y que consecuente con ello, comienza a denominarse Centro de Recursos para el Aprendizaje y que transforma en un lugar de encuentro para producir aprendizajes de calidad.

En relación a la Jornada Escolar completa, J.E.C.D., una de las principales modificaciones de la Reforma Escolar, la escuela se incorpora a este sistema el 1° de abril del año 2010.

Este ingreso tardío a la J.E.C.D., se explica por no contar con el requisito de infraestructura, ya que la escuela, a consecuencia del sismo del año 1997, perdió su edificio escolar, debiendo esperar en los años siguientes la construcción de la nueva escuela, que le permitiría incorporarse a la J.E.C.D.

Al disponer del nuevo edificio, se cuenta con la sala de Proyecto Enlaces con 22 computadores, un servicio central, la instalación de un Data y diez asignados a los docentes junto con un note book para cada uno, lo que permite la realización de clases haciendo uso de Tics,s constituyéndose en un gran recurso de apoyo a la práctica pedagógica.

En relación a los TICS la escuela con asesoría de la U.L.S., elabora el Plan de Usos Tecnológicos, y Laboratorio Móvil, que beneficia a los cursos de 3° años, consistente en 32 Notebook y carro móvil respectivo.

Complementando lo anterior, la escuela, con recurso S.E.P., conforme al Plan de Mejora, recibe 33 Notebook y 21 Data Show destinados a docentes y.

Finalmente, en hechos destacados más recientes, podemos señalar que contamos con un Plan de Mejora LEY SEP, aprobado, el cual nos permite contar

con recursos materiales y humanos, tales como personal idóneo y especialistas, que contribuyen con el desarrollo integral de los alumnos/as.

### 4.3 Antecedentes del entorno

La característica principal de la población de Punitaqui es su bajo índice de crecimiento y la emigración de los jóvenes hacia centros urbanos principales como Ovalle, La Serena y Coquimbo. Con los datos y la proyección que se presenta si bien se observa un crecimiento de 13%, está muy por debajo del índice regional y seis puntos menos que la media nacional. Esto se condice con la cantidad de matrícula por año que la comuna y la misma escuela presenta año a año y que tiende a la baja.

Población total año 2002 y proyección de población año 2015

<b>Territorio</b>	<b>Año 2002</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Variación (%)</b>
Comuna de Punitaqui	9.539	10.805	13,27
Región de Coquimbo	603.210	771.085	27,83
País	15.116.435	18.006.407	19,12

*Fuente: Censo de Población y Vivienda 2002 y Proyección de población 2015, INE.*

Al análisis anterior podemos agregar que como ocurre en los países cuya población tiende a la vejez, la pirámide de población que hace no más de 20 años presentaba claramente su base más ancha tendiendo a angostarse hacia la cúspide, hoy se puede representar con el grupo etario de 0 a 14 años menos ancho que el de 15 a 29 años lo que también se relaciona con la baja de matrícula de las escuelas municipales. El cuadro 2 nos presenta al grupo de 0 a 14 años con un 21,35% mientras que el de 15 a 29, un 22,53%.

#### Población por grupos de edad 2002 y 2015

Edad	2002	2015	% según Territorio 2015		
			Comuna	Región	País
0 a 14	2.661	2.307	21,35	21,07	20,36
15 a 29	2.174	2.434	22,53	24,16	23,79
30 a 44	2.008	1.907	17,65	20,4	21,36
45 a 64	1.684	2.703	25,02	23,64	24,17
65 y más	1.012	1.454	13,46	10,73	10,32
Total	9.539	10.805	100	100	1

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2002 y Proyección de población 2015, INE.

Desde el punto de vista socioeconómico la comuna presenta el año 2011 un índice de personas en situación de pobreza por ingresos que supera casi en 20 puntos la media nacional y en 15 la regional. Recién, hacia el año 2013, esta diferencia haciende a casi los 10 puntos. (cuadro 3)

#### Población según pobreza por ingreso CASEN 2011 y 2013

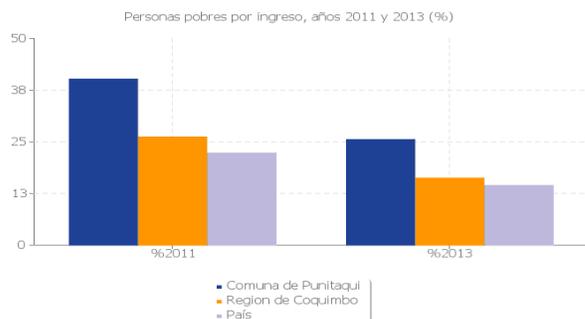
---

Territorio	% de Personas en Situación de Pobreza por Ingresos	
	2011	2013
Comuna de Punitaqui	40,14	25,53
Región de Coquimbo	26,1	16,2
País	22,2	14,4

Fuente: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) - Ministerio de Desarrollo Social, en <http://bcn.cl/a26b>

El cuadro anterior se refiere al porcentaje de personas cuyo ingreso es insuficiente para satisfacer sus necesidades básicas; esto es, que pertenecen a hogares cuyos ingresos no son suficientes para satisfacer las necesidades básicas de sus miembros.

### Personas pobres por ingreso años 2011 y 2013



El Índice de hacinamiento de hogares realizado en base a la ficha de protección social de julio 2013 e Índice de saneamiento de hogares, señala la razón entre el número de personas residentes en la vivienda y el número de dormitorios de la misma, considerando piezas de uso exclusivo o uso múltiple. Contempla las categorías: sin hacinamiento, medio y crítico. De estos factores, vemos que los indicadores de hacinamiento están dentro de los parámetros nacionales y regionales. Sin embargo, el que respecta al saneamiento de los hogares para la comuna llega a un 42% mientras que en la región la media es de 18%.

Indicadores	Porcentaje de Hogares(%)		
	Comuna	Región	País
Porcentaje de hogares con hacinamiento medio	18,91	18,50	19,88
Porcentaje de hogares con hacinamiento crítico	2,02	1,78	2,32
Porcentaje de hogares con saneamiento deficitario	42,34	18,58	16,98

Índices de hacinamiento de hogares e Índice de saneamiento de hogares FPS 2013 .

Otro dato relevante para tener en cuenta al momento de definir políticas de desarrollo educacionales es la fuente de trabajo de la comuna. Así en Punitaqui el año 2009 existían 376 microempresas de un total de 491. En este mismo sentido, el año 2013 la cantidad ascendió a 398 y 524 respectivamente. Con solamente

dos empresas de gran y mediana categoría se puede inferir que la oferta laboral para los habitantes de Punitaqui es baja. (Fuente Servicio de Impuestos internos)

A lo anterior también podemos agregar que el número de trabajadores para el año 2013 y comparada con el año 2009, desglosado por categoría de empresas destaca que la gran empresa redujo su cupo laboral de 247 a 222; por su parte solo la mediana empresa subió de cero (2009) a dieciséis (2013). La pequeña empresa, redujo su cantidad desde 1136 a 799 al año 2013 lo que corresponde a un crecimiento negativo de -30%. Lo mismo ocurre con la microempresa que bajo desde 587 a 236 con índice negativo de 66%

#### Número de trabajadores según tamaño de la empresa 2009-2011-2013

Origen	Comuna			Región			País		
	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013
Grande	247	227	222	45.282	54.269	57.322	3.325.324	4.082.529	4.480.396
Mediana	0	0	16	35.077	43.862	40.626	1.211.968	1.399.086	1.398.780
Micro	587	316	263	20.901	19.468	18.840	556.101	536.914	545.058
Pequeña	1.136	1.023	799	64.393	66.964	65.522	1.526.231	1.654.917	1.719.191
Sin Ventas	404	470	582	7.983	9.825	12.619	462.184	508.524	566.568
Total	2.374	2.036	1.882	173.636	194.388	194.929	7.081.808	8.181.970	8.709.993

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII)

También se debe destacar que la comuna presentaba al año 2007 un total de cabezas de ganado caprino que ascendía 37.754. De ovinos la cantidad era de 4.825 cabezas. Este dato se hace relevante para determinar en contexto socioeconómico del cual proviene nuestros estudiantes. (Fuente Censo Agropecuario 2007).

Esta síntesis de antecedentes del entorno de la Escuela Bélgica, permite vislumbrar a grandes rasgos las características sociales, económicas y culturales

de la población en que se inserta la escuela. Considerada una comuna con altos índices de pobreza en donde la fuente laboral primera es la de servicios municipales, salud y educación y que además es servida por trabajadores de otras comunas en desmedro de nuestros habitantes, la función social y formativa de base de esta escuela se hace trascendental en el desarrollo actual y en perspectivas de futuro.

#### **4.4.- Líneas de acción, programas y/o proyectos específicos**

La Escuela sustenta su desarrollo pedagógico en la teoría constructivista, que es la idea que plantea que el individuo, tanto en los aspectos cognitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos, no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día con día como resultado de la interacción entre esos dos factores. En consecuencia, el conocimiento no es una copia fiel de la realidad, sino una construcción del ser humano. ¿Con qué instrumentos realiza la persona dicha construcción? Fundamentalmente con los esquemas que ya posee, es decir, con la que ya construyó en su relación con el medio que lo rodea.

Por ello la unidad técnica pedagógica dará énfasis a las líneas de acción que promuevan aprendizajes significativos poniendo énfasis en los siguientes aspectos: El trabajo abierto: para poder trabajar con alumnos diferentes; la motivación: para mejorar el clima del aula y tener el alumnado interesado en el trabajo; el medio: para relacionarlo con el entorno. La creatividad, para potenciar la imaginación y la

inteligencia; el mapa conceptual, para relacionar y conectar los conceptos y la adaptación curricular para el alumnado de necesidades especiales

**Proyecto Enlaces.** La Escuela Forma parte del Proyecto Enlaces, cuya principal misión es atender las necesidades de los estudiantes en cuanto a formarlos en el uso de la Tecnología y apoyar su proceso de aprendizajes. Para ello se cuenta con una sala con capacidad suficiente para 27 computadores. La sala de computación es coordinada por un docente encargado con horario para ordenar el uso de la sala tanto para estudiantes como docentes. El objetivo es Integrar las nuevas tecnologías de información y comunicación de manera efectiva en el currículum, logrando desarrollar el Proyecto Educativo Institucional. El laboratorio de informática está para que los docentes incorporen la informática educativa e sus proyectos de aula, teniendo la posibilidad de trabajar con softwares entregados por enlaces y hacer uso de Internet.

El Centro de Recursos para el Aprendizaje es el lugar dinámico y de encuentro de la escuela donde se reúne, una diversidad de recursos de aprendizaje, que contienen información actualizada. Mediante múltiples servicios, apoya el proceso de enseñanza-aprendizaje ya que es una forma más práctica y completa de organizar la biblioteca tradicional. Es el espacio del establecimiento donde se centran los recursos para el desarrollo y formación de los alumnos/as. Los recursos son impresos, audiovisuales, instrumentales, concretos y digitales y estarán siempre disponibles para apoyar la enseñanza y aprendizaje de la comunidad. Sus deberes son múltiples y van desde el apoyo a requerimientos curriculares, hasta otro tipo de colaboraciones más lúdicas y recreativas, con incidencia en las prácticas pedagógicas. Sus intereses se extienden hacia la realización de actividades orientadas a desarrollar habilidades de lectura. Mediante una gestión pedagógica y administrativa efectiva, el CRA de nuestra Escuela será capaz de ofrecer servicios de calidad a sus usuarios, tales como, préstamo y circulación de la colección, apoyo curricular, fomento a la lectura y educación de

usuarios.

**El Programa de Integración Escolar** se inserta en el contexto de la reforma educacional y el Eje de Inclusión, que plantea principios y definiciones que orientan los criterios de adecuación curricular, busca ofrecer oportunidades de acceso, participación y progreso de todos y todas las estudiantes en el currículum nacional, teniendo como referencia las bases curriculares y la posibilidad de flexibilizar las respuestas educativas, en atención a las diferencias y características individuales. Este reglamento de evaluación será aplicado a todos los estudiantes de nuestro establecimiento que presenten NEE (necesidades educativas especiales) incorporadas o no al decreto N°170/2009 y Decreto 83/2015.

Según EL decreto 170/2009 Y Decreto 83/2015 un estudiante que presenta NEE, es aquel que precisa ayudas y recursos adicionales, ya sean humanos, materiales o pedagógicos, para conducir su proceso de desarrollo y aprendizaje, y contribuir al logro de los fines de la educación.

El proyecto de mejoramiento educativo está enfocado en las necesidades del docente quien debe señalar en su planificación todos los recursos didácticos que empleará y por medio de la gestión directiva, se adquieren y se ponen a disposición de los docentes y alumnos.

#### **4.5.- Evolución de los índices de Matricula Anual**

Como primer antecedente a tener en cuenta desde el punto de vista de la Matricula, es que la escuela en el transcurso de casi siete años ha mostrado una baja desde los 571 alumnos el año 2011 a 420 el año 2017. Si bien es una realidad demográfica propia de la comuna y señalada entre los antecedentes del entorno, la escuela no ha sabido trabajar los mecanismos de contención y promoción para atraer nuevos estudiantes o al menos evitar que opten por establecimientos subvencionados que presentan índices de calidad mayores. Si bien sabemos que un establecimiento hasta ahora puede seleccionar estudiantes

y de esta forma presentar mejores rendimientos, nuestra escuela por tener un carácter municipal y fuertemente inclusivo, no ha seleccionado jamás a sus estudiantes, sino que pone su empeño en potenciar las cualidades positivas de cada uno de ellos.

Evolución número de Alumnos matriculados Escuela y Comuna

Años 2011 al 2017

	<b>Evolución Número de Alumnos Matriculados</b>						
<b>Año</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Comuna</b>	892	855	851	803	743	725	718
<b>Escuela</b>	571	547	537	494	461	440	420
<b>% escuela</b>	<b>64%</b>	<b>64%</b>	<b>63%</b>	<b>62%</b>	<b>62%</b>	<b>61%</b>	<b>58%</b>

Comparación matrícula escuela y comuna

<b>MATRICULA ESCUELA EN RELACION CON COMUNA</b>				
	<b>Pre básica</b>	<b>1° a 6°</b>	<b>7° a 8°</b>	<b>Total</b>
<b>Comuna</b>	61	529	199	789
<b>Escuela</b>	49	286	126	461
	80%	54%	63%	58%

El problema de la pérdida de matrícula viene dado por la realidad de los resultados. Simce que nos muestran una tendencia a mantenerse bajo los promedios nacionales para los establecimientos similares al nuestro y mucho más lejos de los que presentan ventajas respecto de los índices de vulnerabilidad.

como los de la Escuela Bélgica.

Sin embargo, tomando la situación en un sentido crítico, se hace necesario que la escuela reaccione y no justifique los malos rendimientos en casusas externas o en las bajas expectativas que presenta el docente respecto de sus estudiantes. La realidad nos señala que existen escuelas semejantes a la nuestra y sin embargo presentan altos índices de logro y resultados de calidad.

Lo que se presenta más grave es que estos índices negativos se dan en Octavo básico, año que es la culmine de todo el proceso educativo que ha recibido el estudiante de esta escuela.

#### 4.6 Resultados Educativos

4.6.1 A continuación se presenta el análisis cobertura curricular 2016 por ejes o unidades y objetivos de aprendizajes de la asignatura de Ciencias Naturales establecidos en los Planes y Programas de Estudio decretados el año 2012 que servirá de ejemplo para comprender las la situación de la cobertura curricular.

UTP AREA EVLUACION	<b>ANALISIS COBERTURA CURRICULAR 2016 POR OBJETIVOS DE APRENDIZAJES: <u>CIENCIAS NATURALES</u></b>			
	FECHA:			
	PROGRAMA CURRICULAR	TRATADO EN CLASES	%UN	% OA

CURSO	N°DE UNIDADES	N° DE O. A.	N°DE UNIDADES	N° DE O. A.		
5A	4	14	2	7	50	50
5 B	4	14	2	6	50	42
6 A	5	18	5	14	100	78
6 B	5	18	2	6	40	33
7 A	6	15	6	12	100	80
7 B	6	15	6	9	100	60
8 A	4	15	4	10	100	67
8 B	4	15	4	10	100	67

UTP AREA EVALUACION	<b>ANALISIS COBERTURA CURRICULAR 2016 POR OBJETIVOS DE APRENDIZAJES: CIENCIAS NATURALES</b>					
	FECHA:					
	PROGRAMA CURRICULAR		TRATADO EN CLASES		%UN	% OA
CURSO	N°DE UNIDADES	N° DE O. A.	N°DE UNIDADES	N° DE O. A.		

1A	4	12	2	8	50	75
1 B	4	12	2	7	50	66
2 A	4	14	3	7	50	66
2B	4	14	4	11	100	80
3 A	4	13	4	11	100	85
3 B	4	13	4	11	100	95
4 A	4	17	4	12	100	66
4 B	4	17	2	9	50	55

Aquí se puede apreciar que en ambos ciclos la cobertura curricular no llega en promedio al 80% siendo una explicación para los bajos puntajes SIMCE que se fundamenta en los ejes y objetivos de aprendizajes de esta asignatura.

#### **4.6.2 Resultados Simce**

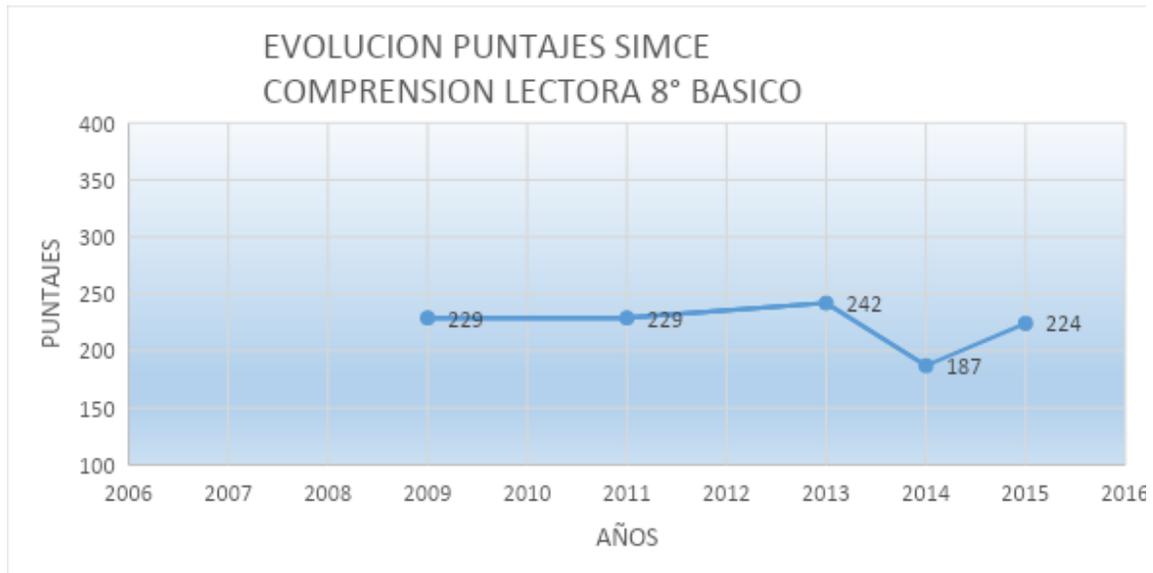
Como parte de las políticas nacionales de educación y las necesidades de monitoreo, se creó el Sistema de Medición de la Calidad y Equidad de la Educación, que se ha establecido como un instrumento válido conocer los niveles de logros de los aprendizajes y clima escolar en el que se desenvuelven los

estudiantes de Chile. Con la creación del Simce, el año 1988, se instaló en el sistema educativo chileno una evaluación externa a la escuela, que se propuso proveer de información relevante para su quehacer a los distintos actores del sistema educativo. Su principal propósito consiste en contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, informando sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes en diferentes áreas de aprendizaje del currículo nacional, y relacionándolos con el contexto escolar y social en el que estos aprenden.

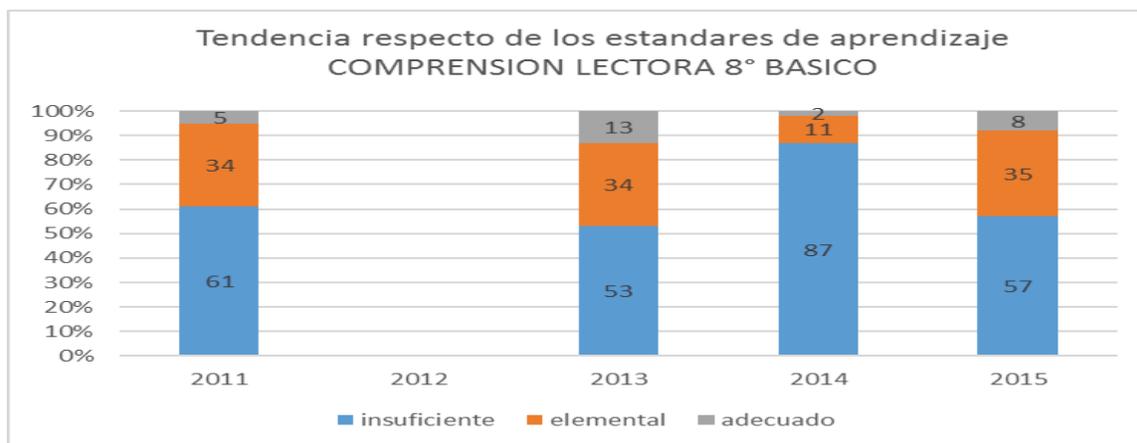
Trabajando con los datos de la escuela, a continuación, se presentan los resultados SIMCE de Lenguaje, Matemática y Ciencias Naturales, en los años que se rindieron con su análisis de tendencia y comparación y, su respectivo desglose por niveles de rendimiento que van desde el insatisfactorio, elemental hasta el adecuado. Estos niveles son progresivos y una escuela con un buen desempeño debería estar con su mayoría de estudiantes en nivel elemental y adecuado y con algunas excepciones en nivel insuficiente.

Cabe hacer notar que se establece el análisis de los datos en virtud a la determinación del nivel socioeconómico que define la Agencia de Calidad que, para el caso de la Escuela Bélgica es denominado medio bajo. En función de esta calificación, los resultados de la escuela se comparan en términos pedagógicos con escuelas de similar denominación.

<b>RESULTADOS SIMCE COMPRENSION LECTORA 8° Básico</b>					
<b>AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>INDICE</b>	229	229	242	187	224



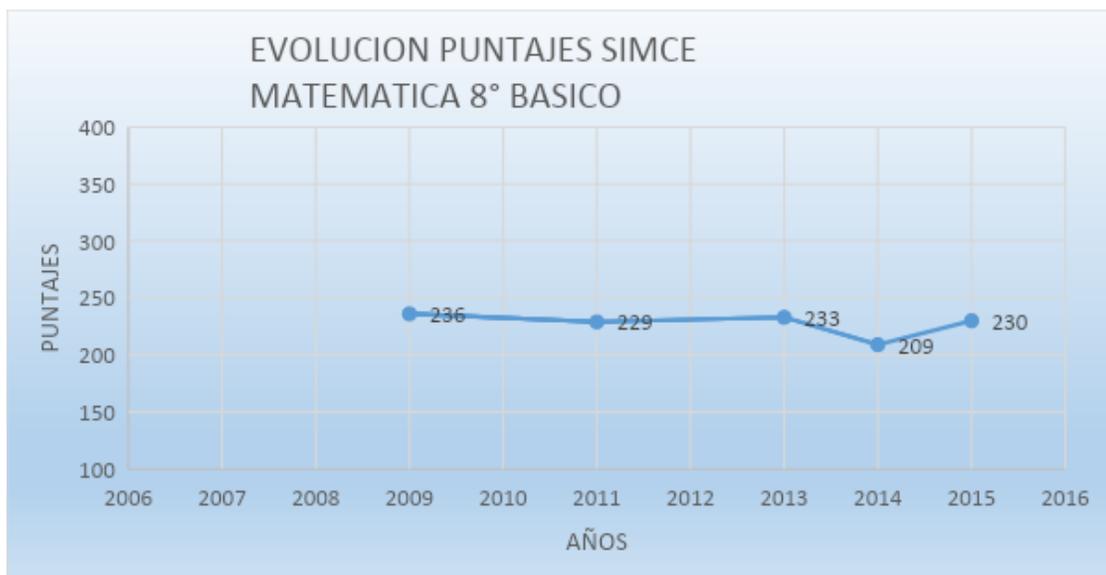
El análisis más simple nos lleva a determinar que, en esta asignatura, lenguaje, de las últimas cinco evaluaciones el índice más alto llegó solo a 242 puntos el que se encuentra bajo la media nacional para establecimientos del mismo nivel socioeconómico.

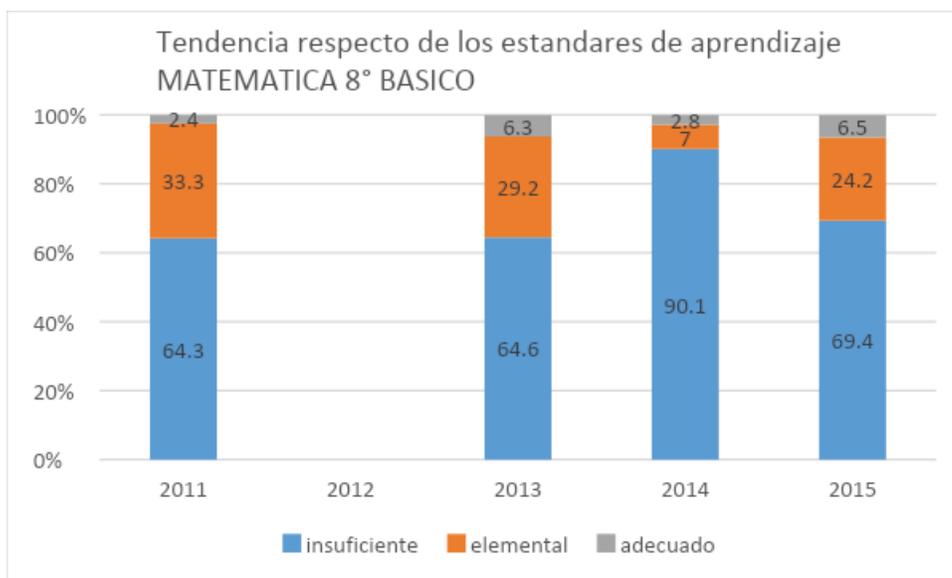


Al desglosar estos resultados por niveles de logro, muestran un claro predominio del nivel insatisfactorio por sobre un 53% y con un solo 10% de niños y niñas en el nivel adecuado.(Grafico tendencia de estándares de aprendizaje).

En la asignatura de matemática para el 8°, la realidad es similar. Los puntajes de la prueba SIMCE se mantienen bajo los niveles de establecimientos educacionales similares, la tendencia es a la baja a la vez que concentran el nivel de logros en insuficiente con más del 60 % de los alumnos y alumnas. Los siguientes cuadros grafican esta realidad.

<b>RESULTADOS SIMCE MATEMATICA 8° Básico</b>					
<b>AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>INDICE</b>	236	229	233	209	230

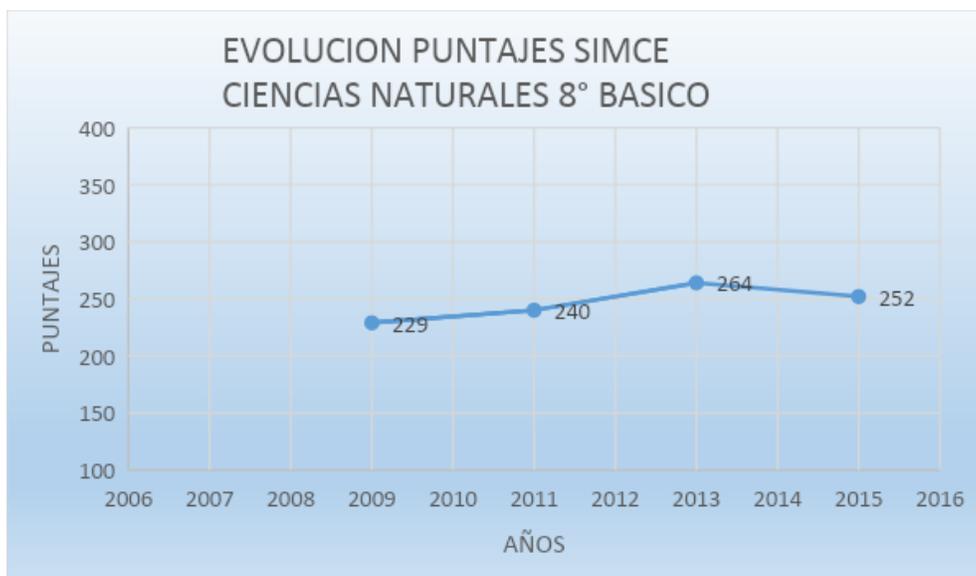




Para la asignatura de Ciencias Naturales el análisis nos da señales de mejora ya que la tendencia es hacia el alza continua y en cambio las otras dos asignaturas es a la inversa. Sin embargo, debemos reconocer que aún estamos lejos de los estándares de la media nacional para el mismo tipo de establecimiento.

En general, esta asignatura puede ser un ejemplo de las practicas efectivas que el departamento de ciencias ha implementado y que permiten observar mejores niveles de logro, pero no los deseados, con solo 40% de insatisfactorio y 40% elemental mientras que el nivel adecuado casi llega a un 20%.

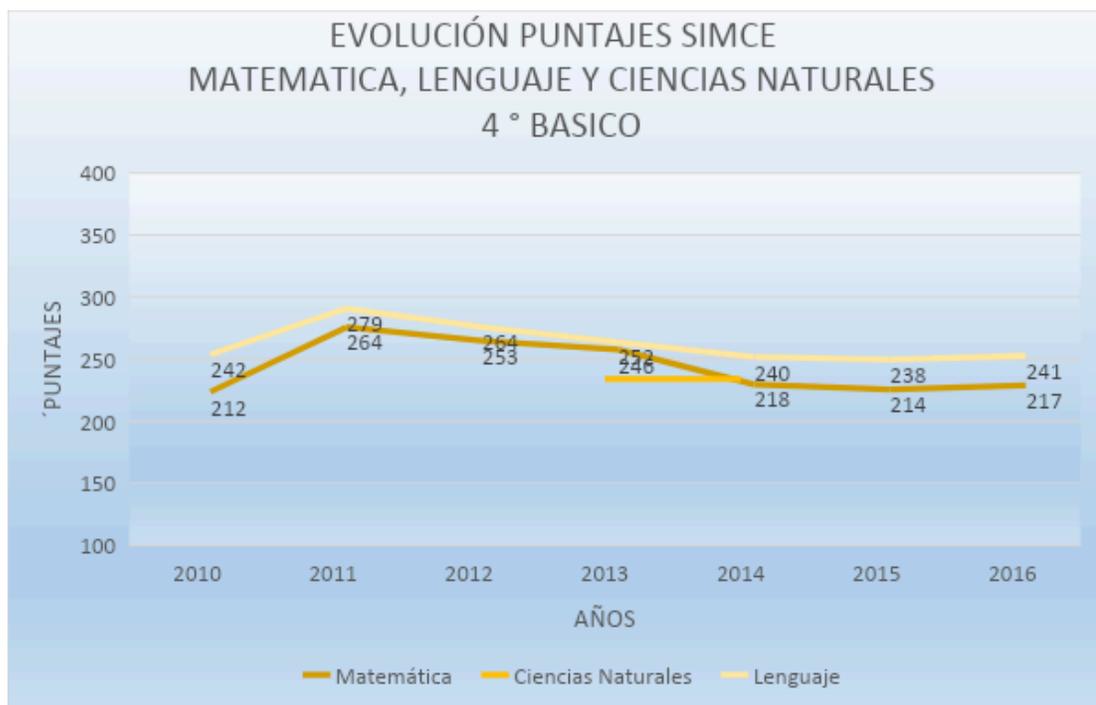
<b>RESULTADOS SIMCE CIENCIAS NATURALES 8° Básico</b>				
<b>AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
<b>INDICE</b>	229	240	264	252



En lo que respecta al análisis de los indicadores SIMCE para cuarto año básico, (siguiente cuadro) se infiere que estos van más acorde a los logros de escuelas similares a la nuestra, para este curso. En general presentan índices iguales o superiores a la media lo que nos puede estar diciendo algo de cómo se proyecta el trabajo docente en el primer ciclo con respecto del segundo ciclo en el cual el profesor ya pasa a ser un especialista de su asignatura. Sin embargo, la asignatura de matemáticas presenta una franca baja con un repunte de solo tres puntos del año 2016 respecto del año 2015.

RESULTADOS SIMCE 4° Básico							
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Matemática	212	264	253	246	218	214	217
Ciencias Naturales	—	257	—	234	234		
Lenguaje	242	279	264	252	240	238	241

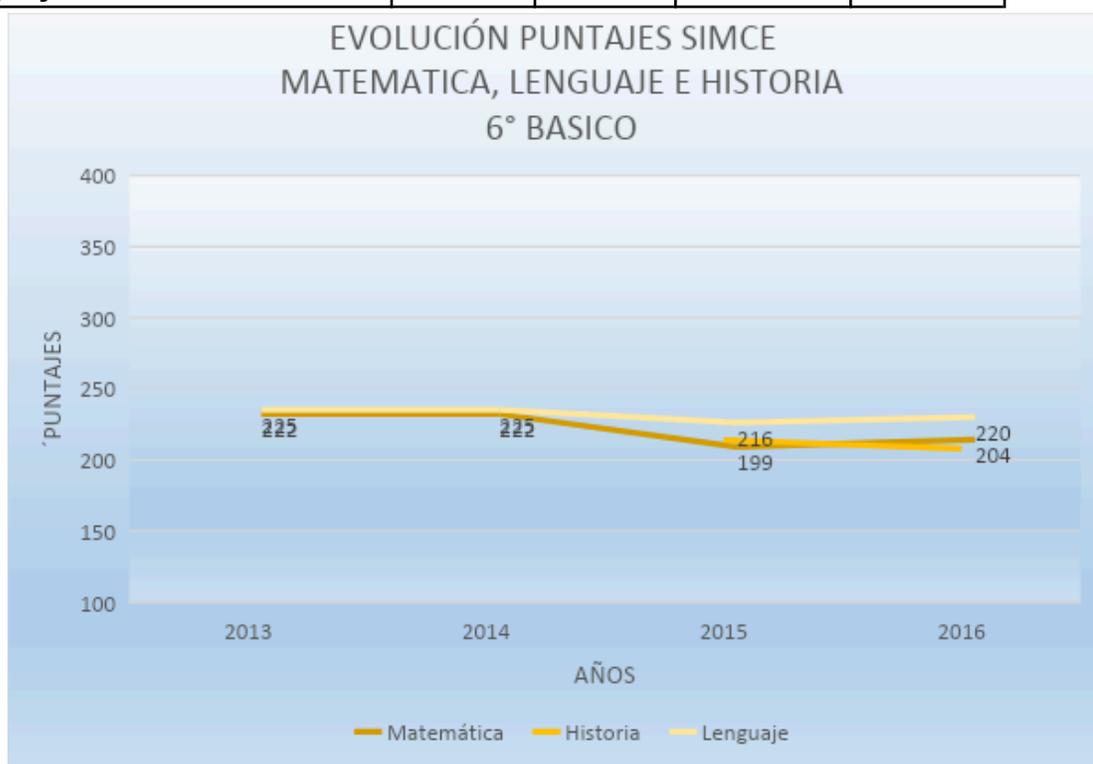
Sin embargo, se puede apreciar que la tendencia es oscilante, teniendo el punto más alto el año 2011 con una baja en matemáticas que denota las falencias en sus prácticas.



Estos resultados permiten visualizar cuál ha sido la distribución de estudiantes en cada Nivel de Aprendizaje en la asignatura, y de este modo evaluar las estrategias que han sido efectivas y las que no. Se analizan los datos junto con las descripciones de lo que los estudiantes deben saber y poder hacer en cada nivel de acuerdo a los objetivos de aprendizajes correspondientes.

En lo que respecta a 6° año básico, la situación de las asignaturas de matemática, lenguaje e historia presentan las mismas debilidades. Puntajes bajo la media y tendencias a la mejora muy difusas. A continuación, se presentan los datos de las pruebas SIMCE de las señaladas asignaturas para 6° básico.

<b>RESULTADOS SIMCE 6° Básico</b>				
<b>AÑO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Matemática</b>	222	222	199	204
<b>Historia</b>	-	-	214	208
<b>Lenguaje</b>	225	225	216	220



Sin embargo, tomando la situación en un sentido crítico, se hace necesario que la escuela reaccione y no justifique los malos rendimientos en causas externas y mejore las expectativas que presenta el docente respecto de sus estudiantes. La realidad nos señala que existen escuelas semejantes a la nuestra y sin embargo presentan altos índices de logro y resultados de calidad.

#### 4.6.3.- Resultados de Promoción y Deserción

##### RENDIMIENTO ESCOLAR 1° A 8° BASICO AÑO 2012

	1° bási co	2° bási co	3° bási co	4° bási co	5° bási co	6° bási co	7° bási co	8° bási co	TOT AL	%
<b>Matricula</b>	58	47	59	53	67	67	67	82	500	100,00 %
<b>Retirado s</b>	4	3	7	4	5	2	2	8	35	7,00%
<b>Promovi dos</b>	54	42	49	49	59	61	51	72	437	87,40 %
<b>Reproba dos</b>	0	2	3	0	3	4	14	2	28	5,60%

**RENDIMIENTO ESCOLAR 1° A 8° BASICO  
AÑO 2013**

	1° bási co	2° bási co	3° bási co	4° bási co	5° bási co	6° bási co	7° bási co	8° bási co	TOT AL	%
<b>Matricula</b>	51	61	48	54	60	69	97	63	503	100,00 %
<b>Retirado s</b>	9	6	3	2	8	4	10	3	45	8,95%
<b>Promovi dos</b>	41	54	44	51	48	64	76	54	432	85,88 %
<b>Reproba dos</b>	1	1	1	1	4	1	11	6	26	5,17%

**RENDIMIENTO ESCOLAR 1° A 8° BASICO  
AÑO 2014**

	1° bási co	2° bási co	3° bási co	4° bási co	5° bási co	6° bási co	7° bási co	8° bási co	TOT AL	%
<b>Matricula</b>	43	58	53	46	56	53	80	81	470	100,00 %
<b>Retirado s</b>	7	15	2	1	3	3	9	3	43	9,15%
<b>Promovi dos</b>	36	43	47	44	53	49	71	77	420	89,36 %
<b>Reproba dos</b>	0	0	4	1	0	1		1	7	1,49%

**RENDIMIENTO ESCOLAR 1° A 8° BASICO  
AÑO 2015**

	1° bási co	2° bási co	3° bási co	4° bási co	5° bási co	6° bási co	7° bási co	8° bási co	TOT AL	%
<b>Matricula</b>	54	43	53	53	52	61	60	74	450	100,00 %
<b>Retirado s</b>	9	3	4	5	3	3	3	5	35	7,78%
<b>Promovi dos</b>	43	40	49	45	49	67	53	69	415	92,22 %
<b>Reproba dos</b>	2	0	0	3	0	1	4	0	10	2,22%

**RENDIMIENTO ESCOLAR 1° A 8° BASICO  
AÑO 2016**

	1° bási co	2° bási co	3° bási co	4° bási co	5° bási co	6° bási co	7° bási co	8° bási co	TOT AL	%
<b>Matricula</b>	44	51	45	57	49	51	68	50	415	100,00 %
<b>Retirado s</b>	12	1	8	5	3	1	5	3	38	9,16%
<b>Promovi dos</b>	32	50	37	51	46	50	62	46	374	90,12 %
<b>Reproba dos</b>	0	0	0	1	0	0	1	1	3	0,72%

Evolución de Porcentaje de alumnas y alumnos Retirados, Promovidos y Reprobados entre los años 2012 y 2016

RESUMEN	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Retirados</b>	7,0%	8,9%	9,1%	7,8%	9,2%
<b>Promovidos</b>	87,4%	85,9%	89,4%	92,2%	90,1%
<b>Reprobados</b>	5,6%	5,2%	1,5%	2,2%	0,7%



### 1.2.1.3. Análisis de Resultados Eficiencia

Si analizamos los datos por ciclos, vale decir, el primer ciclo conformado por los cursos de 1° a 4° básico y, el segundo ciclo conformado por los cursos de 5° a 8° básico, se puede señalar que, con respecto a los índices de eficiencia interna, entendidos estos como la cantidad de alumnos repitentes en relación a los

promovidos y la cantidad de estudiantes desertores, entendidos estos como alumnos que se van del sistema, se da el problema que para efecto del Sistema de Información General del Estudiante constituyen deserción, pero en realidad son traslados de colegio. De los datos recogidos, podemos pensar que la tasa de repitencia para el primer ciclo no supera el 2,3 %, lo que se puede considerar bueno según lo observamos en el siguiente cuadro 10.

El análisis se presenta diferente cuando observamos lo que ocurre con el segundo ciclo, vale decir los cursos que van de 5° a 8° año de educación básica. Aquí observamos que los índices de repitencia son oscilantes mostrando una leve tendencia a la baja pues el 2014 presento un 0,7% y el 2016 un 1,6%. En general los índices se encuentran desde el 2014 bajo el 5% que es aceptable ya que no se han repetido los del año 2011

#### Índice de repitencia desde al año 2010 al 2016

<b>INDICE DE REPITENCIA 2010- 2016 PRIMER CICLO</b>					
<b>ANALISIS GENERAL EVOLUCIÓN años 2010-2016 1° a 4° Básico</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>MAT. FINAL TOTAL 1CICLO</b>	<b>RETIRADOS</b>	<b>PROMOVIDOS</b>	<b>REPROBADOS</b>	<b>% REPITENCIA</b>
2010	234	17	212	5	2,1%
2011	208	11	195	2	1,0%
2012	217	18	194	5	2,3%
2013	214	20	190	3	1,4%
2014	195	25	172	4	2,1%
2015	203	21	178	4	2,0%
2016	205	20	182	3	1,5%
	1476	132	1323	26	1,8%

<b>INDICE DE REPITENCIA 2010- 2016 SEGUNDO CICLO</b>					
--	--	--	--	--	--

<b>ANALISIS GENERAL EVOLUCIÓN 2010- 2016 5° a 8° Básico</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>MAT. FINAL TOTAL 2° CICLO</b>	<b>RETIRADOS</b>	<b>PROMOVIDOS</b>	<b>REPROBADOS</b>	<b>% REPITENTES</b>
<b>2010</b>	320	18	292	20	6,3%
<b>2011</b>	303	14	256	34	11,2%
<b>2012</b>	283	17	243	23	8,1%
<b>2013</b>	289	25	242	22	7,6%
<b>2014</b>	271	18	250	2	0,7%
<b>2015</b>	247	14	228	5	2,0%
<b>2016</b>	243	17	222	4	1,6%
	1956	123	1733	110	5,6%

#### **4.7 Análisis Interno: Fortalezas y oportunidades**

A continuación, se presenta un resumen del análisis FODA hecho por los diferentes estamentos de la comunidad educativa en relación a las fortalezas y oportunidades que, al parecer de estos estamentos, pueden potenciar las mejoras necesarias para la escuela.

<b>DIMENSION</b>	<b>ASPECTOS PARA ANALIZAR</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>GESTION PEDAGOGICA</b>	Procedimientos y prácticas de organización, preparación y evaluación del proceso educativo de los estudiantes	-Equipo docente de trayectoria. -Profesores con buen control de curso. -Respeto de la comunidad a docentes	-Existencia mecanismos de evaluación externos para definir calidad interna. -Modelos de gestión de calidad que definen parámetros adecuados. -Reconocimiento a escuelas de excelencia.
<b>LIDERAZGO</b>	Diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y equipo directivo	-Equipo directivo joven -Contratación de equipos de apoyo diversificados.	-Disposición de recursos humanos profesionales. -Recursos y políticas nacionales de apoyo a la gestión directiva.
<b>CONVIVENCIA</b>	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional.	--La escuela responde a las necesidades socioeconómicas de la comunidad. -Escuela integra todos tipo de familias en pos del PEI. -Equipo de trabajo sicosocial completo.	-Necesidad de la comunidad de acceder a ambientes educativos seguros, limpios y modernos.
<b>GESTION RECURSOS</b>	Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, de los recursos humanos, financieros y educativos para el logro de los objetivos.	Por el alto índice de vulnerabilidad, más de 80%, se dispone de sobre \$150.000.000 anuales para inversión PME.	Utilización de los recursos en función de los lineamientos del PEI y de las necesidades educativas de los estudiantes.

## 5.- Análisis del Diagnostico Situacional en base a las Practicas Institucionales por Áreas en el marco del Modelo de Gestión de Calidad

Para determinar la calidad del estado en que se encuentran las prácticas de la gestión escolar en sus diferentes áreas y establecer un diagnostico que sea relevante y genere información para implementar un buen PME, se ha diseñado la siguiente Escala Evaluativa, que define y describe una gradiente de criterios, en que el criterio mayor siempre establece la presencia de tiempos, actores e instrumentos definidos, orientados al desarrollo de la práctica, y el criterio menor describe la ausencia de evidencias de los elementos constitutivos de la práctica. La diferencia entre un nivel y otro, se dará con calificación de 1 a 4, siendo 4 cuando la práctica se da en un 100%, como se indica a continuación.

Escala de evaluación

Valor Nivel de Calidad

1	Se realizan Acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del Establecimiento Educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del Establecimiento Educacional, cuyos procesos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del Establecimiento Educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una Práctica Institucional o Pedagógica.
4	La Práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

5.1 AREA LIDERAZGO: prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas **Institucionales**.

<b>Visión Estratégica y Planificación:</b> prácticas de planificación del establecimiento educacional que favorecen el logro de los Objetivos Institucionales, misión y visión.	
1.-Existen prácticas para asegurar que el PEI considera las necesidades educativas y formativas de los alumnos y las expectativas e intereses de su comunidad educativa.	<b>1</b>
2.-Existen prácticas para asegurar que el PEI orienta y articula las distintas acciones, instrumentos y estrategias del establecimiento.	<b>1</b>
3.-Existen prácticas para asegurar que se priorizan, implementan y evalúan acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.	<b>1</b>
4.-Existen prácticas para garantizar que el sostenedor colabore en la sustentabilidad del PEI.	<b>1</b>

<b>Alianzas Estratégicas:</b> prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno contribuya al logro de sus Objetivos y Metas Institucionales.	
1.-Existen prácticas para generar interacción e intercambio de experiencias con otras instituciones escolares favoreciendo el aprendizaje profesional para contribuir al logro de Objetivos y Metas Institucionales.	<b>1</b>
2.-Existen prácticas para establecer redes de colaboración con organismos de la comunidad local, académicas, servicios públicos y/o empresariales, entre otros, para apoyar el logro de los Objetivos y Metas Institucionales.	<b>1</b>

3.-Existen prácticas para contribuir al desarrollo local de la comunidad que favorezcan el logro de los Objetivos Institucionales	1
---	---

<b>Conducción:</b> prácticas del director y del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa en función del logro de los Objetivos Institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes	
1.-Existen prácticas para asegurar la delegación de funciones del equipo directivo para el logro de los Objetivos Institucionales.	1
2.-Existen prácticas para asegurar que las decisiones tomadas por los distintos actores de la comunidad educativa favorecen el logro de los Objetivos Institucionales.	1
3.-Existen prácticas que aseguran la coordinación y articulación de los distintos actores de la comunidad educativa para favorecer el logro de los Objetivos Institucionales.	2
4.-Existen prácticas para asegurar que el director y el equipo directivo evalúan su desempeño.	1

<b>Información y Análisis:</b> prácticas del establecimiento educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional, toma de decisiones y rendición de la cuenta pública.	
1.-Existen prácticas de monitoreo, evaluación y/o autoevaluación para detectar situaciones críticas que afectan al logro de los Objetivos y Metas Institucionales.	2
2.-Existen prácticas de análisis de la información para la toma de decisiones oportuna y fundamentada.	1
3.-Existen prácticas para dar cuenta pública a la comunidad educativa respecto de planes y logros alcanzados.	2

5.2 Área GESTIÓN CURRICULAR: prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular.

<b>Organización Curricular:</b> prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada con el Marco Curricular, en el contexto de las necesidades formativas y educativas de los estudiantes.	
1.-Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, el PEI y el Plan de Estudio.	<b>1</b>
2.-Existen prácticas para asegurar que la propuesta curricular del establecimiento considera las necesidades e intereses de los estudiantes.	<b>1</b>
3.-Existen prácticas que aseguran una progresión y coherencia de los objetivos de aprendizajes y transversales entre, ciclos y niveles.	<b>1</b>

<b>Preparación de la enseñanza:</b> prácticas del establecimiento educacional que aseguran la organización, análisis y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje para la implementación del currículo en el aula.	
1.-Existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.	<b>2</b>
2.-Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes son pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes	<b>2</b>
3.-Existen prácticas para asegurar que los recursos educativos e informáticos se utilizan en coherencia con las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	<b>2</b>
4.-Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	<b>2</b>

<b>Acción docente en el aula:</b> prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la implementación curricular se concrete eficazmente en el aula a través del proceso enseñanza – aprendizaje.	
1.-Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	<b>1</b>
2.-Existen prácticas para garantizar que el clima y la convivencia favorezcan el aprendizaje en el aula.	<b>2</b>
3.-Existen prácticas para asegurar que los docentes mantienen altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.	<b>2</b>
4.-Existen prácticas para asegurar que el tiempo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.	<b>2</b>
5.-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>2</b>

<b>Evaluación de la Implementación Curricular:</b> prácticas del establecimiento educacional para determinar el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación del diseño curricular.	
1.-Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.	<b>1</b>
2.-Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en las distintas asignaturas establecidos en el Marco Curricular.	<b>1</b>
3.-Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	<b>1</b>

5.3 CONVIVENCIA ESCOLAR Y APOYO A LOS ESTUDIANTES: prácticas que lleva acabo el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

<b>Convivencia Escolar:</b> prácticas que aseguran una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad educativa en función de su PEI.	
1.-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>1</b>
2.-Existen 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>2</b>
3.-Existen prácticas que aseguran la información y canales expeditos de comunicación para mantener informados a todos los actores de la comunidad educativa y recibir observaciones y sugerencias.	<b>2</b>
4.-Existen prácticas para prevenir riesgos y resguardar la integridad, seguridad y salud del conjunto de la comunidad.	<b>2</b>

<b>Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes:</b> prácticas del establecimiento educacional para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los estudiantes.	
1.-Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.	<b>2</b>
2.-Existen prácticas para favorecer la no discriminación y la diversidad sociocultural de los estudiantes.	<b>2</b>
3.-Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.	<b>1</b>

4.-Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.	1
---	---

5.4 RECURSOS: 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.

<b>Recursos Humanos:</b> prácticas del establecimiento educacional que aseguran el desarrollo profesional de los docentes y paradocentes en coherencia con el PEI.	
1.-Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.	1
2.-Existen prácticas que aseguran la formación continua de los docentes y paradocentes de acuerdo a sus funciones y Metas establecidas.	1
3.-Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.	1
4.-Existen prácticas que aseguran la evaluación de desempeño de los docentes y paradocentes de acuerdo a sus funciones y Metas establecidas.	1
5.-Existen prácticas que aseguran un sistema de reconocimiento al desempeño y aportes de los diferentes actores de la comunidad educativa a la implementación del PEI y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.	1

<b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos:</b> prácticas que aseguran una utilización eficiente de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, equipamiento e infraestructura a fin de implementar el PEI.	
1.-Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.	2

2.-Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.	<b>2</b>
3.-Existen prácticas para asegurar que los espacios y la infraestructura se adecuan a las necesidades de desarrollo del PEI.	<b>1</b>

<b>Procesos de Soporte y Servicios:</b> prácticas del establecimiento educacional para asegurar sistemas de soporte y servicios que requiere la implementación del PEI.	
1.-Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	<b>2</b>
2.-Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	<b>1</b>
3.-Existen prácticas para asegurar que la comunidad utilice los servicios disponibles en el establecimiento educacional.	<b>1</b>

5.5 AREA RESULTADOS: datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros.

<b>Logros de aprendizaje:</b> datos del establecimiento educacional referidos a niveles de logro de los aprendizajes establecidos en el Marco Curricular.	
1.-Datos del establecimiento educacional que muestran el nivel de logro de los alumnos en las distintas asignaturas establecidos en el Marco Curricular.	<b>2</b>
2.-Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de logro de los estudiantes en relación a las mediciones nacionales.	<b>2</b>

<b>Logros Institucionales:</b> datos del establecimiento referido al logro de Metas institucionales.	
1.-Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de logro de los Objetivos establecidos en los planes de mejoramiento y/o acciones de mejoramiento.	<b>1</b>
2.-Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de logro de los índices de eficiencia interna.	<b>1</b>
3.-Datos del establecimiento sobre desarrollo profesional y desempeño docente y paradocente.	<b>1</b>
4.-Datos del establecimiento sobre optimización y/o aprovechamiento de los recursos financieros, materiales y tecnológicos.	<b>1</b>

<b>Satisfacción de la comunidad educativa:</b> datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.	
1.-Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de docentes y paradocentes.	<b>1</b>

2.-Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de padres y apoderados.	1
3.-Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los estudiantes.	1

## **6.-Análisis de los resultados del diagnostico**

La propuesta define metas en aquellos resultados institucionales que presentan una tendencia a la baja, fluctuante o constante, su coherencia, estará dada porque presentan una correlación entre ellas y desafían a los diferentes actores de la comunidad educativa a alcanzar su logro.

El análisis de los resultados nos señala que las evaluaciones externas se encuentran bajo los niveles de establecimientos educacionales de similar condición socioeconómica teniendo un año alza significativa pero que permite señalar que no se debió a un esfuerzo o gestión institucional, sino que a esfuerzos puntuales de algunos docentes o gracias a la condición de algunas generaciones de estudiantes aventajados. Esto se relaciona directamente con la falencia que veremos más adelante respecto de la cobertura curricular que apenas llega al 50% quedando totalmente desarticulado con los objetivos de evaluación del SIMCE.

Surge una gran duda de la gestión curricular al observar que la promoción llega como promedio sobre el 98% y la reprobación al 2%. La desrcion esta dada solo por los cambios de establecimiento, según los parámetros de la agencia de calidad, cosa que para la escuela son devidos a cambio de domicilio del alumno.

El análisis de los descriptores de las practicas escolares según el Modelo de gestión Escolar arrojó que de un total de 57 practicas consideradas necesarias y adecuadas para una buena gestión institucional, el caso de la Escuela Bélgica no presenta ninguna de ellas en un nivel de instalación de nivel 3 o 4 cuya característica son incorporar un propósito que es explícito y claro para todos los actores del Establecimiento Educacional, con una sistematicidad y progresión

secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una Práctica Institucional o Pedagógica (nivel 3) y menos aún que la Práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos (Nivel 4).

Desglosado por áreas, la más débil se encuentra en el liderazgo lo que permite decir que esta escuela funciona más que nada por las cualidades personales de los docentes de aula que coordinan y planifican sus prácticas en función de sus experiencias no tomando en consideración ningún tipo de liderazgo pedagógico proveniente de los niveles directivos.

En función de la Gestión Curricular, la calidad de las practicas pedagógicas desde el punto de vista de la Organización Curricular, el diagnostico señala que las prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada con el Marco Curricular, en el contexto de las necesidades formativas y educativas de los estudiantes que es la esencia de la escuela, presentan niveles de desarrollo inadecuados teniendo al momento del diagnóstico un nivel de 1 punto por práctica. Esto demuestra la descontextualización de la función docente en el marco de las políticas nacionales e incluso internas.

La dimensión denominada Preparación de la Enseñanza en el cual se espera que las prácticas del establecimiento educacional aseguren la organización, análisis y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje para la implementación del currículo en el aula, se presenta como las más avanzada pues presenta un promedio de nivel 2. Sin embargo, si vemos que la esencia de la escuela es enseñar, esta condición deja mucho que desear respecto de la calidad de enseñanza que se está entregando y se presenta como una dimensión eje de la planificación anual del Proyecto de Mejoramiento Educativo que se implementará.

Las dimensiones de Acción docente en el aula y la Evaluación de la implementación curricular son elementos cuyas practicas deberían estar en un nivel 3 o 4 pero al momento del diagnóstico solo llegaban a 2. Si bien se puede decir que la capacidad de los docentes para imponerse a los cursos y lograr los parámetros que señala el marco para la buena enseñanza en su acción en el aula, el logro de la cobertura curricular promedia un 50 % siendo en los cursos de mayor grado aún más baja. Se puede concluir que los docentes trabajan mucho los objetivos transversales de convivencia pero no se ve reflejado en el trabajo docente en conformidad a los planes de estudio y el cumplimiento de la cobertura curricular, que es una de las condiciones necesarias para responder a las diferentes evaluaciones que hace el sistema educacional, puntualmente, lo que es el SIMCE cuya función es evaluar los objetivos de aprendizaje logrado por los estudiantes en base al cumplimiento de los ejes y objetivos de aprendizaje de cada asignatura.

## **7.- Plan de Mejoramiento Educativo.**

La planificación del Plan de Mejoramiento Educativo aborda las prácticas que presentan un bajo nivel de calidad, respondiendo a las necesidades de mejora de los resultados surgidas en el diagnóstico, implica procesos coherentes con la instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación. La programación anual contempla acciones para la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes y acciones específicas para la mejora de los aprendizajes de los alumnos prioritarios.

La coherencia va a estar dada por la Vinculación entre los resultados del Diagnóstico Institucional y la planificación del Plan de Mejoramiento Educativo que se presenta a continuación

En relación a las áreas de gestión institucional, se debería priorizar aquellas dimensiones que presentan una mayor cantidad de prácticas con bajo nivel de calidad, con un puntaje de evaluación 1 o 2 y que en el caso analizado alcanzan a 100 % de las practicas consideradas (57) y que a la vez puedan proyectar un mayor impacto en los resultados institucionales; por su parte, los objetivos propuestos en la programación anual responden a las fases de mejora señalada y los indicadores de seguimiento, acciones y recursos posibilitan el logro de los objetivos. Ante esta situación, la gestión curricular será prioritaria en todas sus

areas y tomaremos una dimensión por cada una de ellas, dejando la evaluación de la primera fase como referencia para reformularla en su segunda fase de la planificación a 4 años.

### 7.1.- Desarrollo de los Descriptores (Evidencias y niveles).

**Area: Liderazgo Escolar**

<b>Dimensión: Liderazgo formativo y académico del Director y del Equipo Directivo</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta Estratégica</b>
Actualizar las competencias de liderazgo del equipo directivo en función del Marco de la Buena Enseñanza y del Modelo de Gestión de Calidad del Ministerio de Educación.	Contratar servicios de perfeccionamiento docente en el área liderazgo.
Estrategia para esta dimensión:	Coordinar y articular curso de perfeccionamiento del área liderazgo para directivos y técnicos
Indicador de seguimiento 1	Contratación de Institución Educativa que preste servicios de perfeccionamiento docente
Indicador de seguimiento 2	Asistencia de Docentes directivos y técnicos a clases del programa. El 100% de los docentes directivos y técnicos asiste a talleres de perfeccionamiento.

Acción 1	Institución adjudicataria ejecuta programa de perfeccionamiento
Descripción de la Acción	Contratación de servicios de perfeccionamiento docente destinado a la actualización de competencias directivas. Se define cantidad de horas, lugar de trabajo, objetivos y certificación del programa
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Terminación	Junio
Responsable	Director y Jefe de Unidad Técnica
Recursos para la implementación de la acción	Recursos económicos para pago del programa,
Planes asociados	Desarrollo Carrera Docente
Uso de tecnologías	Uso de Internet y plataformas web
Programa de Financiamiento	Recursos sostenedor y SEP.
Medios de verificación	Registro de asistencia. Clases programadas.
Financiamiento	Sostenedor: \$5.000.000.- SEP : \$5.000.000.-
Total	\$10.000.000.-

## 7.2.- Área: Gestión del Currículo

Dimensión: Gestión Pedagógica	
Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Generar en la escuela practicas docentes que articulen el Marco Curricular, el Proyecto Educativo Institucional y el plan de Estudio.	Todos los docentes deben insertar sus prácticas docentes en el contexto de las políticas educativas nacionales y en relación al PEI.
Estrategia para esta dimensión:	Crear un modelo de evaluación de la gestión docente en función de la misión y visión de la escuela y sus objetivos de gestión escolar y de resultados de promoción, asistencia y deserción

Indicador de seguimiento 1	Planificaciones creadas en relación con el PEI y con el desarrollo de las practicas docentes y el currículo
Indicador de seguimiento 2	Autoevaluación docente respecto los objetivos del PEI.
Acción 1	Difundir a todos los docentes la misión y visión del PEI de la escuela y sus objetivos de gestión escolar y de resultados de promoción, asistencia y deserción.
Descripción de la Acción	Realizar reuniones técnicas en forma semanal para analizar, evaluar y difundir los objetivos del PEI articulando las prácticas y el currículo.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Termino	Diciembre
Responsable	Unidad Técnica
Recursos para la implementación de la acción	Disponibilidad de Horas docentes para planificar y coordinar. Material de oficina para organizar grupos de trabajo.
Planes asociados	Desarrollo Carrera Docente Perfeccionamiento Docente Autónomo
Uso de tecnologías	Acceso a plataformas web del Ministerio de Educación
Programa de Financiamiento	Subvención Normal
Medios de verificación	Asistencia de docentes a reuniones. Cronograma y Planificación anual de las reuniones
Financiamiento	Subvención Normal
Total	Costo asociado a remuneración.

<b>Dimensión: Gestión Pedagógica</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta Estratégica</b>
Diseñar e instalar en la escuela un modelo pedagógico para direccionar el desarrollo del proceso de Enseñanza Aprendizaje, fundamentado en el PEI y en los Dominios del Marco para la Buena Enseñanza.	El 100% de los docentes aplican un modelo pedagógico consensuado en los consejos de profesores.

Estrategia para esta dimensión:	Reuniones técnicas para elaborar el modelo.
Indicador de seguimiento 1	Reuniones realizadas
Indicador de seguimiento 2	Aplicación del Modelo
Acción 1	Reuniones durante tres meses para optimizar un modelo pedagógico aceptado por todos los docentes.
Descripción de la Acción	Elaborar pauta del trabajo de aula que permitan crear un modelo eficiente
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Termino	Abril
Responsable	UTP
Recursos para la implementación de la acción	Material de oficina Registro de rendimientos. Evaluaciones docentes
Planes asociados	Desarrollo profesional
Uso de tecnologías	Si
Programa de Financiamiento	Subvención normal
Medios de verificación	Asistencia a reuniones Modelo Pedagógico Relación de las actividades escolares con el PEI
Financiamiento	Subvención normal
Total	\$5.000.000.-

### Área: Gestión del Currículo

Dimensión: Preparación de la enseñanza	
Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Lograr que los docentes practiquen estrategias de enseñanza basadas en la inclusión, los estilos de aprendizaje y la motivación positiva.	Que todos los docentes identifiquen prácticas de aula que son estimulantes para el aprendizaje de los niños y niñas en función del aporte de las neurociencias
Estrategia para esta dimensión:	Estimular al docente a crear ambientes de aprendizaje motivantes para los alumnos y alumnas
Indicador de seguimiento 1	Planificaciones de clase con actividades diversificadas y constructivistas.

Indicador de seguimiento 2	Encuestas de satisfacción de parte de los alumnos
Acción 1	Sesiones de perfeccionamiento
Descripción de la Acción	Realizar talleres de perfeccionamiento en Metodologías Motivantes
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Terminó	Abril
Responsable	Unidad Técnica
Recursos para la implementación de la acción	20 Horas de profesional Psicólogo. Servicios de alimentación
Planes asociados	Ley de Inclusión, Carrera Docente
Uso de tecnologías	Uso de software pertinente
Programa de Financiamiento	SEP
Medios de verificación	Contratación de profesionales Asistencia de docentes. Planificaciones creadas en talleres.
Financiamiento	SEP: \$5.000.000.-
Total	SEP: \$5.000.000.-

Acción 2	Creación de planificaciones inclusivas
Descripción de la Acción	Los docentes serán capaces de elaborar planificaciones con actividades diversificadas que consideren todos los estilos de aprendizajes
Fecha de Inicio	Mayo
Fecha de Terminó	Junio
Responsable	Unidad Técnica
Recursos para la implementación de la acción	20 Horas de profesional curricularista. Servicios de alimentación
Planes asociados	Ley de Inclusión, Carrera Docente
Uso de tecnologías	Uso de software pertinente
Programa de Financiamiento	SEP
Medios de verificación	Contratación de profesionales Asistencia de docentes. Planificaciones. Creadas en talleres.
Financiamiento	SEP: \$5.000.000.-

Total	SEP: \$5.000.000.-
-------	--------------------

**Área: Gestión del Currículo**

<b>Dimensión: Acción docente en el aula</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta Estratégica</b>
Determinar las expectativas de los docentes respecto de las capacidades de sus estudiantes.	Conocer las expectativas de todos los docentes y ver cómo influye esto en los logros de los objetivos de aprendizaje de sus alumnos y alumnas.
Estrategia para esta dimensión:	Diseñar un cuestionario o pauta de evaluación que apunte a determinar las expectativas docentes respecto de sus alumnos.
Indicador de seguimiento 1	Elaboración de cuestionario.
Indicador de seguimiento 2	Respuesta a cuestionario
<b>Acción 1</b>	Aplicación de cuestionario.
Descripción de la Acción	Se aplicara a cada docente el cuestionario para conocer sus expectativas respecto del rendimiento de sus alumnos y alumnas
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Terminó	Marzo
Responsable	Director
Recursos para la implementación de la acción	Horas de Consejos Técnicos. Material de oficina para elaborar cuestionario.
Planes asociados	Ley de Inclusión, Reglamento PIE
Uso de tecnologías	Si
Programa de Financiamiento	Subvención normal Horas Docente.
Medios de verificación	Aplicación cuestionario
Financiamiento	Subvención normal
Total	No hay gastos asociados

Acción 2	Estimular salidas a terreno para realizar clases lúdicas, experienciales y constructivistas
Descripción de la Acción	Los profesores deberán al menos considerar en sus planificaciones una salida a terreno mensual y 1 gira de estudios anual por curso en base a una planificación que integre al menos tres asignaturas del plan de estudio.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Termino	Diciembre
Responsable	UTP y Profesores Jefes
Recursos para la implementación de la acción	Locomoción, servicios de alimentación, material didáctico acorde a lo planificado.
Planes asociados	Desarrollo Profesional Docente Integración Escolar
Uso de tecnologías	Si
Programa de Financiamiento	Ley SEP
Medios de verificación	Contratación de servicios de locomoción y alimentación. Solicitud de cambio de actividad de cada curso. Planificaciones de cada docente.
Financiamiento	SEP
Total	\$ 250.000.- por curso Para 20 cursos \$ 5.000.000.-

### Área: Gestión del Currículo

<b>Dimensión: Evaluación de la Implementación Curricular</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta Estratégica</b>
Determinar semestralmente la cobertura curricular alcanzada por cada profesor y profesora, de acuerdo a los planes de estudio de cada curso.	Lograr que cada profesor alcance el 50 % de la cobertura curricular el primer semestre y concluya con el 100% a fin de año.
Estrategia para esta dimensión:	Determinar los objetivos de aprendizaje de lenguaje, matemática, historia y ciencias naturales para

	distribuirlos en la planificación anual en forma homogénea y poder cuantificarlos.
Indicador de seguimiento 1	Cuantificación del número de objetivos de aprendizaje por asignatura.
Indicador de seguimiento 2	Corroboración y seguimiento de los objetivos trabajados en el libro de clases.
Acción 1	Cuantificar los objetivos de aprendizaje
Descripción de la Acción	Cada profesor deberá hacer un análisis de los ejes de su asignatura y señalar los objetivos de aprendizaje que considera entregando un informe a UTP.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Terminó	Marzo
Responsable	Jefe de UTP. Jefe de Departamentos
Recursos para la implementación de la acción	Planes y programas de estudio. Horas docente de colaboración para Planificación.
Planes asociados	Desarrollo Docente.
Uso de tecnologías	Si
Programa de Financiamiento	Subvención normal
Medios de verificación	Actas de reuniones de trabajo por departamento. Documento Informe del docente respecto de los objetivos de Aprendizaje de las asignaturas señaladas.
Financiamiento	Subvención normal
Total	No procede

Acción 2	Lograr que los docentes elaboren Evaluaciones asociadas a los objetivos de aprendizaje tratados y en forma ordenada y secuencial.
----------	---

Descripción de la Acción	Cada profesor deberá crear las evaluaciones en base a un formato en el que debe señalar los objetivos que evaluara determinando las habilidades y competencias que espera de acuerdo los planes y programas de estudio en el marco de su planificación anual
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Termino	Diciembre
Responsable	Jefe de UTP. Jefe de Departamentos
Recursos para la implementación de la acción	Planes y programas de estudio. Horas docente de colaboración para Planificación y Evaluación
Planes asociados	Desarrollo Docente.
Uso de tecnologías	Si
Programa de Financiamiento	Subvención normal
Medios de verificación	Actas de reuniones de trabajo por departamento. Documento Informe del docente respecto de los objetivos de Aprendizaje de las asignaturas señaladas.
Financiamiento	Subvención normal
Total	No procede

Acción 3	Reflexionar en reuniones técnicas, una vez al mes, los avances de la cobertura curricular y tomar las medidas remediales correspondiente.
Descripción de la Acción	Cada departamento por asignatura deberá reunirse una vez al mes para coordinar y monitorear la cobertura curricular de cada asignatura señalando los objetivos ya evaluados determinando las habilidades y competencias trabajadas de acuerdo a los planes y programas de estudio en el marco de la planificación anual.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Termino	Diciembre

Responsable	Jefe de UTP. Jefe de Departamentos
Recursos para la implementación de la acción	Planes y programas de estudio. Horas docente de colaboración para Planificación y Evaluación
Planes asociados	Desarrollo Docente.
Uso de tecnologías	Si
Programa de Financiamiento	Subvención normal
Medios de verificación	Actas de reuniones de trabajo por departamento. Documento Informe del docente respecto de los objetivos de Aprendizaje de las asignaturas señaladas.
Financiamiento	Subvención normal
Total	No procede

### 7.3.- AREA: CONVIVENCIA ESCOLAR

Dimensión: Convivencia Escolar	
Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Elaborar un Plan de Convivencia para consolidar prácticas inclusivas y formativas para los diferentes integrantes de la comunidad escolar	Elaborar un Plan de Convivencia con 20 acciones inclusivas y formativas.

Estrategia para esta dimensión:	Realizar reuniones para elaborar un Plan de Acción de Convivencia Escolar con un mínimo de 20 acciones inclusivas y formativas.
Indicador de seguimiento 1	Formulación del plan de convivencia y número de actividades creadas.
Indicador de seguimiento 2	Numero de reuniones realizadas.
Acción 1	Reuniones técnicas por cursos entre docentes y alumnos.
Descripción de la Acción	Establecer 3 reuniones ampliadas entre docentes, alumnos y apoderados para determinar líneas de acción respecto de la convivencia escolar
Fecha de Inicio	Noviembre
Fecha de Termino	Diciembre
Responsable	Director y equipo de convivencia
Recursos para la implementación de la acción	Material de oficia, servicios de alimentación.
Planes asociados	Ley de Inclusión, Genero y Derechos del Niño.
Uso de tecnologías	Si
Programa de Financiamiento	SEP
Medios de verificación	Actas de reuniones Lista de asistencia
Financiamiento	SEP :\$500.000.-
Total	\$500.000.-

<b>Dimensión: Formación personal y apoyo a los aprendizajes de los estudiantes</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta Estratégica</b>
Atender en forma integral las necesidades educativas específicas que los estudiantes presenten día a día	-Constituir equipo de Proyecto de integración. -Asignar horas docentes de apoyo al Proyecto de Integración. -Mejorar la calidad de los aprendizajes

	y la promoción de estudiantes del Proyecto de Integración
Estrategia para esta dimensión:	
Indicador de seguimiento 1	-Constitución del equipo de integración escolar.
Indicador de seguimiento 2	-Horas docentes dedicados al proyecto de integración y número de alumnos con necesidades educativas especiales aprobados
Acción 1	Constituir equipo de Integración escolar formado por fonoaudióloga, asistente social, psicólogo y sicopedagoga.
Descripción de la Acción	Equipo apoya desarrollo escolar de los estudiantes atendiendo sus necesidades especiales
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Termino	diciembre
Responsable	Directora y UTP
Recursos para la implementación de la acción.	Fondos PIE \$40.000.000.-
Planes asociados	Ley de Integración Escolar
Uso de tecnologías	Si
Programa de Financiamiento	Fondos PIE
Medios de verificación	Contratos de Trabajo Libro de Asistencia
Financiamiento	PIE : \$40.000.000.-
Total	\$40.000.000.-

#### 7.4.- AREA: RECURSO

Dimensión: RECURSOS HUIMANOS	
Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Elaborar un Plan de Desarrollo de los funcionarios de la escuela orientado a	100% de los docentes y asistentes de la educación asisten a talleres de

adquirir las competencias laborales acorde al rol que desempeñan y al PEI.	formación personal y capacitación técnica acorde a sus funciones.
Estrategia para esta dimensión:	Estimular la adquisición de nuevas competencias laborales y potenciar las que se tienen.
Indicador de seguimiento 1	Cuestionario de competencias y aptitudes laborales.
Indicador de seguimiento 2	Asistencia a talleres de formación.
Acción 1	Realizar talleres de formación personal y laboral.
Descripción de la Acción	Se realizaran talleres por profesionales competentes que entregaran lineamientos para elaborar el Plan de Desarrollo de los funcionarios del establecimiento.
Fecha de Inicio	Mayo
Fecha de Termino	Julio
Responsable	Director
Recursos para la implementación de la acción.	Financiar 30 horas de psicólogo laboral para atender a 50 funcionarios entre docentes y asistentes de la educación. Fondo SEP \$8.000.000
Planes asociados	Desarrollo Profesional Docente
Uso de tecnologías	Si
Programa de Financiamiento	SEP
Medios de verificación	Contratos de Profesionales Lista de asistencia.
Financiamiento	\$ 8.000.000.-
Total	\$ 8.000.000.-

### Área Recursos

<b>Dimensión: RECURSOS HUIMANOS</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta Estratégica</b>
Crear mecanismo que permitan establecer incentivos al desempeño	Reconocer a los funcionarios que obtengan altos logros en función de las metas del PEI y evaluaciones

profesional y técnico de los funcionarios.	estandarizadas como SIMCE
Estrategia para esta dimensión:	Estimular el logro de metas por niveles de promoción, asistencia y cobertura curricular lograda por los docentes e identificar los profesionales de apoyo que contribuyeron a esto
Indicador de seguimiento 1	Resultados de promoción y deserción y cumplimiento de metas
Indicador de seguimiento 2	Libro de asistencia diaria
Acción 1	Evaluar los resultados del primer semestre y premiar a los docentes y asistentes que obtengan los mejores resultados. Hacer lo mismo en el segundo semestre.
Descripción de la Acción	Recopilar la información y establecer u orden por metas cumplidas.
Fecha de Inicio	Primer semestre
Fecha de Terminación	Diciembre
Responsable	Director
Recursos para la implementación de la acción.	Estímulos, galvanos y diplomas de reconocimiento.
Planes asociados	Carrera Docente
Uso de tecnologías	Si
Programa de Financiamiento	SEP
Medios de verificación	Acta de recepción de estímulos por los funcionarios.
Financiamiento	SEP \$2.000.000.-
Total	\$2.000.000.-

Acción 2	Determinar perfiles de los cargos docentes y de los asistentes de la educación.
Descripción de la Acción	Determinar perfiles acorde a las necesidades educativas de los alumnos en relación con el PEI.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Terminación	Abril
Responsable	UTP
Recursos para la implementación de la acción.	Horas de colaboración docente y de asistentes de la educación.

Planes asociados	Desarrollo Profesional
Uso de tecnologías	Si
Programa de Financiamiento	Subvención normal
Medios de verificación	Tabla con perfiles funcionarios
Financiamiento	No requiere
Total	No procede

### **Área Recursos**

**Dimensión: Recurso Financieros, Materiales y Tecnológicos**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta Estratégica</b>
Determinar la cantidad de sesiones que usa cada profesor los recursos tecnológicos como sala de computación, acceso a internet y software educativo.	Conocer el número de profesor que usa los recursos tecnológicos.
Estrategia para esta dimensión:	Cuantificar las veces que cada docente solicita el uso de recursos tecnológicos mencionados por mes.
Indicador de seguimiento 1	Libro de registro de uso de sala computación.
Indicador de seguimiento 2	Registro planificaciones con actividades asociadas a recursos computacionales e informáticos
<b>Acción 1</b>	Contabilizar las horas de uso de sala de informática
Descripción de la Acción	Cuantificar las horas que cada docente emplea en sala de computación
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Termino	Diciembre
Responsable	Coordinador de sala de Informática
Recursos para la implementación de la acción.	Horas Coordinador sala informática. Hoja de control de uso sala informática
Planes asociados	Desarrollo delas TICs
Uso de tecnologías	si
Programa de Financiamiento	
Medios de verificación	
Financiamiento	
Total	

<b>Acción 2</b>	Determinar perfiles de los cargos docentes y de los asistentes de la educación.
Descripción de la Acción	Determinar perfiles acorde a las necesidades educativas de los alumnos en relacion con el PEI.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Termino	Abril
Responsable	UTP

Recursos para la implementación de la acción.	Horas de colaboración docente y de asistentes de la educación
Planes asociados	Desarrollo Profesional
Uso de tecnologías	Si
Programa de Financiamiento	Subvención normal
Medios de verificación	Tabla con perfiles funcionarios
Financiamiento	No requiere
Total	No procede

### Área Recursos

<b>Dimensión: Recurso Financieros, Materiales y Tecnológicos</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta Estratégica</b>
Definir un modelo de gestión presupuestaria según área o nivel de ejecución que permita evaluar los avances y necesidades de los diferentes proyectos .	El 100% de los fondos de proyectos sea asignado según los avances y necesidades de cada uno.
Estrategia para esta dimensión:	Organizar un centro de control de inversiones integrando los diferentes proyectos
Indicador de seguimiento 1	Adjudicación de proyectos
Indicador de seguimiento 2	Inversiones realizadas por proyectos y repercusión en los resultados escolares
<b>Acción 1</b>	Elaboración de proyectos participativos y transparentes
Descripción de la Acción	Elaboración de un plan anual con propuestas de diferentes proyectos y áreas que den respuesta a las necesidades de la escuela
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Termino	Diciembre
Responsable	Coordinador de Proyectos-UTP
Recursos para la implementación de la acción.	Software de gestión financiera, Capacitaciones, material de oficina
Planes asociados	Desarrollo delas TICs
Uso de tecnologías	si
Programa de Financiamiento	SEP
Medios de verificación	Cronograma de actividades y proyectos

Financiamiento	SEP \$ 2.000.000.-
Total	\$2.000.000.-

Acción 2	Generar informes de rendición de cuentas y avances de cada proyecto en forma mensual
Descripción de la Acción	El coordinador de Proyectos debe informar en forma mensual del estado de avance de los proyectos haciendo un análisis de su impacto en los rendimientos escolares.
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Terminación	Diciembre
Responsable	Coordinador de Proyectos-UTP
Recursos para la implementación de la acción.	Material de oficina
Planes asociados	
Uso de tecnologías	si
Programa de Financiamiento	SEP
Medios de verificación	Informes mensuales
Financiamiento	SEP
Total	\$ 500.000

## Área Recursos

<b>Dimensión: Recurso Financieros, Materiales y Tecnológicos</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta Estratégica</b>
Determinar todas las necesidades materiales y técnicas que requiere la unidad educativa para su funcionamiento	Tener un inventario actualizado con el 100% de los bienes pedagógicos con que cuenta la escuela
Estrategia para esta dimensión:	Inventariar todas las dependencias de la escuela para determinar los recursos existentes, sus estado y los que sean necesarios adquirir.
Indicador de seguimiento 1	Inventario general de la escuela.
Indicador de seguimiento 2	Actualización de altas y bajas.
<b>Acción 1</b>	Realizar Inventario
Descripción de la Acción	Cada departamento deberá elaborar un inventario de sus recursos disponibles y entregarlos al coordinador
Fecha de Inicio	Marzo
Fecha de Termino	Abril
Responsable	Coordinador de Recursos
Recursos para la implementación de la acción.	Software pertinente, escáner de códigos de barra. Contratación de un encargado de inventario
Planes asociados	
Uso de tecnologías	Si
Programa de Financiamiento	SEP
Medios de verificación	Levantamiento de inventarios Altas y bajas de bienes Facturas de Compra Contrato de Trabajo de Encargado de Inventario
Financiamiento	SEP
Total	\$10.000.000.-

## 8.- BIBLIOGRAFIA

Aguerrondo, Inés (2007). Escuelas por el cambio. Un aporte a la gestión escolar, Buenos Aires: UNESCOIPE.

AUSUBEL, David (1995). Psicología Educativa, Editorial TRILLAS. México.

Alvariño, C.; Arzola, S.; Brünner, J. J.; Recart, M. O.; Vizcarra, R. (2000). "Gestión escolar: un estado de arte de la literatura". Revista Paideia N° 29, p.15 a 43. U. de Concepción. 2000.

Arancibia, Violeta. (1992). Efectividad Escolar. Un análisis comparado. CEPPE. Chile

Arzola, Sergio y Vizcarra, Ruby (2002). "Gestionar la calidad educativa: liderar el cambio". Artículo en Revista Pensamiento Educativo, Volumen 31. Facultad de Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile. Págs. 138-185.

Barber, Michael y Mona Mourshed (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos, España: McKinsey & Company. [http://www.oei.es/pdfs/documento\\_preal41.pdf](http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf)

BLANCO GUIJARRO, Rosa y MESSINA RAIMONDI, Graciela (2000), Estado del Arte sobre las Innovaciones Educativas en América Latina. Santiago de Chile, Convenio Andrés Bello.

Bolívar, A. (2009). “Una dirección para el aprendizaje”, REICE, vol. 1, núm. 7.  
<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num1/editorial.htm>

Brunner, J. J., et al. (2007). La reforma al sistema escolar, aportes para el debate. Santiago: Universidad Diego Portales.

- CAMARGO, Marina y DUSSÁN, Marina (2002). Investigación Educativa e Innovación

Pedagógica. Colombia Ciencia y Tecnología – COLCIENCIA. Bogotá.

- CAÑAL DE LEON, Pedro, y otros (2002). La Innovación Educativa, Madrid.

Fundación Compromiso. (2007). Escuelas por el cambio. Un aporte para la gestión escolar. IIPEUNESCO. Sede Regional Buenos Aires.

Garay, S y Uribe, M. (2006) Dirección Escolar como Factor de Eficacia y Cambio: Situación de la Dirección Escolar en Chile REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, núm. 4e, 2006, pp. 39-64 Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España

Hargreaves, A. y Fink, D. (2008) El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores. Madrid: Morata.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación Ministerio de la Educación de la Nación. 2000 Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Capítulo II IIPE. Buenos Aires. 12. Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas?, Santiago: Fundación Chile/ Fundación CAP

Gaggero, Maria Rosa “Liderazgo Situacional” 2005

Maxwell, Jhon C. “Lider de 360°”  
Ediciones Grupo Latino, 2005

Ministerio de Educación: CIRCULAR N°1 SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN ESCOLAR Versión:04 ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES SUBVENCIONADOS MUNICIPALES Y PARTICULARES Fecha Emisión: 21-02-2014 Página 4 de 129  
División de Fiscalización Superintendencia de Educación Escolar

Murillo F.J. y Krichesky G. (2012) El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 10, 1.

Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4. Número monográfico. Pp. 11-24.

Raczynski, D.; Muñoz, G. (2005). Efectividad escolar y cambio educativo en sectores de pobreza en Chile. Santiago: MINEDUC.

SAPAG, Nassir, y SAPAG, Reinald (2000). Preparación y evaluación de proyectos.

Senge, P. M. La quinta disciplina: el arte y la práctica de las organizaciones que aprenden. Granica. 1994.

- VIGOTSKI, Lev y otros (1979). Psicología y Pedagogía. Akal Editor.

### **Referencia a documentos legales**

Decretos Supremos n°240/1999 de Enseñanza Básica.

Decreto exento de evaluación y promoción escolar n° 511 / 1997 de enseñanza básica y sus modificaciones.

Decreto n°170/2009 que fija normas para determinar los alumnos con necesidades educativas especiales que serán beneficiarios de las subvenciones para educación especial.

Decreto n° 511/1997. Art 5° que señala “a los alumnos que tengan impedimentos para cursar en forma regular un subsector, deberá aplicárseles procedimientos de evaluación diferenciada”.

Ley n° 20.370 Ley General de Educación. Art.34°. “definir criterios y orientaciones para diagnosticar a los alumnos con nee, así como criterios y orientaciones de adecuación curricular”.

Decreto n°83/2015 aprueba criterios y orientaciones de adecuación curricular para estudiantes con NEE de educación Parvularia y educación básica,

Decreto N° 100, de 2005, Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile.

Decreto con Fuerza de Ley N° 2, de 1998, Ministerio de Educación. Fija texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto con Fuerza de Ley N° 2, de 1996, sobre subvención del Estado a establecimientos educacionales.

Decreto con Fuerza de Ley N° 1, de 1996, Ministerio de Educación. Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 19.070 que aprobó el estatuto de los profesionales de la educación, y de las leyes que la complementan y modifican.

Decreto con Fuerza de Ley N° 1, de 2002, Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Código del Trabajo.

Ley N° 16.744. Establece normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Ley N° 19.410. Modifica la Ley N° 19.070, sobre estatuto de profesionales de la educación.

Decreto con Fuerza de Ley N° 5, de 1993, del Ministerio de Educación, sobre subvenciones a establecimientos educacionales, y otorga beneficios que señala.

Ley N° 19.464. Establece normas y concede aumento de remuneraciones para personal no docente de establecimientos educacionales que indica.

Ley N° 19.532. Crea el régimen de Jornada Escolar Completa diurna y dicta normas para su aplicación.

Ley N° 19.609. Permite efectuar anticipos del Fondo Común Municipal, en los casos que indica.

Ley N° 19.979. Modifica el régimen de jornada escolar completa diurna y otros cuerpos legales.

Ley N° 20.201. Modifica el Decreto con Fuerza de Ley N° 2 de 1998, Ministerio de Educación, sobre subvenciones a establecimientos educacionales y otros cuerpos legales.

Ley N° 20.418 Fija normas de información, orientación y prestaciones en materia de regulación de fertilidad.

Ley N° 20.422. Establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad.

Ley N° 20.501. Calidad y Equidad de la Educación.

Ley N° 20.529. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización.

Ley N° 20.536. Sobre violencia escolar.

Ley N° 20594. Crea inhabilidades para condenados por delitos sexuales contra menores y establece registro de dichas inhabilidades.

Decreto N° 24, de 2005, Ministerio de Educación. Reglamenta Consejos Escolares.

Decreto N° 47, de 1992, Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Fija nuevo texto de la ordenanza general de la Ley General de Urbanismo y Construcciones.

Decreto N° 53, de 2011, Ministerio de Educación. Establece elementos de enseñanza y material didáctico mínimos con que deben contar los establecimientos educacionales para obtener y mantener el reconocimiento oficial del estado.

