



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan de Mejoramiento Educativo**

Profesor guía:

**Paola Andrea Flores Ramos.**

Alumno :

**Santiago Alexis Folch Cano**

**Índice.**

<b>1.- Introducción .....</b>	<b>pág 3</b>
<b>2.- Marco Teórico .....</b>	<b>pág 7</b>
<b>3.- Dimensionamiento del Establecimiento .....</b>	<b>pág 32</b>
<b>4.- Análisis del Diagnóstico Situacional .....</b>	<b>pág 39</b>
<b>5.- Desarrollo de los Descriptores .....</b>	<b>pág 44</b>
<b>6.- Análisis de Resultados .....</b>	<b>pág 56</b>
<b>7.- Plan de Mejoramiento Educativo .....</b>	<b>pág 57</b>
<b>8.- Bibliografía .....</b>	<b>Pág 94</b>

## **1.- Introducción**

Los cambios sociales, políticos y culturales ocurridos en el último tiempo, los estudios e investigaciones realizadas en el ámbito educativo demandan que el sistema dé respuestas eficientes a nuevas necesidades. Las recientes transformaciones en lo socio-económico, lo científico-tecnológico y lo socio-cultural demandan una nueva perspectiva educativa. Una perspectiva tradicional aplicada a la educación reduce drásticamente las posibilidades de adecuación a los cambios, en consecuencia, estos deben estar en condiciones de desarrollar competencias en los estudiantes que permitan la comprensión de dichas transformaciones y estimulen la creatividad y el desarrollo personal y social de sus diferentes actores.

El proyecto educativo institucional del Royal American School que se presenta a continuación, propone e intenta dar respuesta a estas necesidades y para ello estructura un plan de acción para los próximos cinco años. Sin embargo, estimamos oportuno realizar algunas precisiones de modo que en este amplio contexto de enfoques teóricos se pueda comprender nuestra propuesta.

1.- Entenderemos la educación como un enfoque educativo holístico, inclusivo que, partiendo del respeto y la valoración de la persona y la diversidad, busca la “reforma” de la escuela permanentemente para brindar un servicio educacional de calidad reflejada en resultados efectivos, de acuerdo a las mediciones que realiza el sistema y al orden jurídico que se establece para estos efectos.

2.- Desarrollar un enfoque educativo de carácter holístico, pues, afecta a todas las dimensiones educativas, y no sólo al currículum.



3.- Ejecutar la propuesta curricular como un proceso secuencial, gradual, continuo de acuerdo a los Planes y Programas de Estudios emanados por el Ministerio de Educación.

4.- Asumir que los alumnos son los protagonistas y en quienes debe residir el anhelo de ser “mejores personas” en todos los aspectos y sus padres y apoderados son los primeros formadores, insustituibles en la tarea de educar con apoyo, comprensión, dedicación, amor incondicional y una sólida exigencia.

5.- Siendo el Royal American School un colegio de carácter Subvencionado y de Financiamiento Compartido en este segmento se define como inclusivo y diverso pues, supone educación de todos y para todos los que puedan acceder a él.

#### **APLICACIÓN DEL MANDATO DE LEY:**

Nuestro quehacer se enmarca en el orden jurídico, es decir, acata las disposiciones legales y reglamentarias vigentes emanadas de los distintos organismos reguladores de la función educacional (Ministerio de Educación, Secretaría Ministerial de Educación, Departamento Provincial, Inspección del Trabajo y Seguridad Social, etc.). En forma más explícita implica cumplir con los mandatos que establece la L.G.E. y las siguientes disposiciones: los Planes y Programas de Estudios Oficiales emanados del Ministerio de Educación, Decretos de Evaluación N° 511 de 1997, N° 112 de 1999 y el N° 0083 del 2001 y sus respectivas modificaciones, así también las expresadas en otras disposiciones como son: Consejos Escolares, Centro de Alumnos, Centro de Padres y Apoderados entre otros.

#### **SER UN REFERENTE:**

Este documento debe ser considerado un marco regulador y orientador para todos aquellos que participan en la tarea educativa de nuestro establecimiento, con el objetivo de satisfacer las demandas y necesidades de la población estudiantil, la comunidad y los organismos colaboradores de la función educacional que nos corresponde atender, en consecuencia, deberá ser conocido, aceptado, practicado



y transferido por todos y cada uno de los miembros que desempeñen alguna función al interior de nuestro establecimiento educacional.

### **METODOLOGÍA UTILIZADA:**

La materialización de esta propuesta educativa contemplada los siguientes ámbitos:

**a) Definición teórica.** Para la realización del Plan de Mejoramiento Institucional y encauzar correctamente el proceso de planificación estratégica, se ha definido adoptar y adaptar el modelo de gestión propuesto por los autores Arnoldo Hax y Nicolás Majluf y el Modelo de Gestión de Calidad de Fundación Chile.

**b) Medición del grado de satisfacción de los componentes y usuarios de la comunidad escolar.**

Con el propósito de tener un referente de partida se realizaron reuniones al inicio del año escolar para evaluar la imagen, percepción y valoración que los profesores, apoderados y alumnos tenían de nuestra institución, así como los estándares de sus resultados académicos.

**c) Definiciones estratégicas.** El equipo directivo de nuestro establecimiento formuló Políticas Institucionales y Objetivos Estratégicos.

- **Políticas Institucionales:** establece los principios que enmarcan, regulan y dictan nuestro hacer individual e institucional.
- **Objetivos Estratégicos:** orientan y guían el quehacer institucional en el corto y medio plazo para alcanzar nuestra misión y visión.



**d) Socialización:** Uno de los principales objetivos de nuestro Plan de Mejora es que sea conocido y consensuado por todos los miembros de la comunidad educativa y que será informado y difundido a través de diferentes medios como son: Circulares, Reunión de Apoderados, Página WEB.

**e) Definición de Objetivos Estratégicos:** Hemos establecido estos objetivos de acuerdo al Modelo de Gestión de la Fundación Chile, para posteriormente diseñar los Planes de Trabajo y que contempla cuatro áreas:

- Liderazgo.
- Gestión Curricular.
- Convivencia Escolar.
- Gestión de Resultados.

**f) Formulación de Plan de Trabajo.** El equipo directivo formula el plan de trabajo para el quinquenio establecido en esta etapa: se definen los programas de trabajo, sus responsables y las evidencias que se deben generar para implementar, ejecutar y evaluar sus resultados.

**g) Formulación de los Planes Anuales de Acción.** Etapa en la cual los distintos responsables planifican los programas de trabajo bajo su responsabilidad.

**h) Seguimiento y Control:** Fase en la cual se monitorea y evalúa la ejecución del Plan de Mejoramiento en el plazo asignado, ello permitirá entonces mejorar y potenciar la propuesta.

## **2.- Marco Teórico.**

El término de gestión educativa es preferido en los contextos europeos, pero equivale al de administración educativa que es más usado en Estados Unidos y Canadá (Bush, 2003). Contrasta con el concepto de liderazgo en el sentido de que este último va más orientado al manejo del cambio, mientras que el de gestión se orienta a operaciones relativamente rutinarias dentro de la institución (Bush, 2008).

La gestión educativa es un proceso continuo de toma de decisiones. Los directivos de instituciones educativas toman decisiones desde las fases de planeación hasta las de evaluación, pasando por procesos intermedios de organización, asignación de recursos, implementación de procesos, etc. Y también hay directivos que evaden tomar decisiones. El panorama es amplio y, sin pretender ser exhaustivos, podríamos apreciar cuatro grandes tipos de gestión educativa, tal y como se observa en la Figura 1. En forma ideal, se piensa en un tipo de gestión informada en la que los cuadros directivos toman decisiones partiendo de datos, información y estudios serios sobre la situación y problemática por atender. Desafortunadamente, también llegamos a ver otros casos de lo que podríamos denominar gestión de "ensayo y error", donde las decisiones son tomadas en

forma más intuitiva, pero sin contar con información suficiente que permita tener conciencia sobre las probabilidades de éxito y el impacto de las decisiones tomadas. Aunque se reconoce que el no tomar decisiones es una forma de decidir, cuando esto ocurre con demasiada frecuencia nos lleva a gestiones ineficientes o ausentes. En la Figura 1, hemos denominado a la gestión ineficiente como aquella en la que, a pesar de contar con información, el directivo la pone de lado y no la usa para tomar decisiones. ¡Cuántos informes no hay archivados y desperdiciados porque algunos directivos simplemente no los leen! El peor caso lo tenemos con la gestión ausente en donde ni se cuenta con información ni se toman decisiones.

**FIGURA 1. CUATRO TIPOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN FUNCIÓN A LA TOMA DE DECISIONES Y A LA INFORMACIÓN CON QUE SE CUENTA**

	No se toman decisiones	Sí se toman decisiones
Sí se cuenta con información	Gestión ineficiente	Gestión informada
No se cuenta con información	Gestión ausente	Gestión de "ensayo y error"

Desde luego, los procesos de toma de decisiones dependen, más que de la información disponible, de una gran cantidad de factores tales como la centralización, formalización y estandarización en la toma de decisiones; cuestiones

de índole política; la influencia del equipo y del medio ambiente; las condiciones bajo las que se toman las decisiones (de certidumbre, de incertidumbre, de riesgo y de conflicto); la velocidad con la que hay que tomar decisiones; la justicia del proceso de toma de decisiones, etc. (Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2006).

Dentro de esta amplia gama de factores que intervienen en la toma de decisiones, un factor que toma especial importancia en este artículo es el relativo a la información con la que cuentan los directivos. Son muchas las fuentes de información a las que un directivo tiene acceso. En ocasiones, la información le llega de manera natural, mientras que en otros casos debe implementar mecanismos concretos para generarla como parte de sus funciones de gestión. Es aquí donde entran los conceptos de evaluación educativa y de evaluación institucional, en particular.

Cuando hablamos de evaluación educativa, ésta se entiende, por lo general, como el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado. Desde luego, hay muchos tipos de evaluación educativa y se usa este término como el gran "paraguas" que cubre o incluye la evaluación del aprendizaje, la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, la evaluación curricular y la evaluación de las instituciones educativas, entre otras. Por evaluación institucional se entiende aquel tipo de evaluación en el que se determina la efectividad y eficiencia de una institución educativa, como centro de trabajo y como prestadora de servicios a la sociedad (Valenzuela, 2004). El término de evaluación institucional contrasta con el de acreditación, en el sentido de que el primero se enmarca en una corriente de evaluación formativa, mientras que el segundo por lo general tiene una naturaleza sumativa. La evaluación institucional es una práctica educativa que basa sus juicios en documentos, estadísticas e información interna de la unidad evaluada (Aiello, 2007).

En Chile el Ministerio de Educación se ha encargado de guiar la labor directiva creando un Marco para la Buena Dirección que hace énfasis en cuatro



dimensiones del quehacer, para lograr una buena gestión obedeciendo cada una de estas dimensiones a descriptores concretos, medibles y evaluables, según este marco se tiene lo siguiente:

### 1. Liderazgo

El área de Liderazgo surge como un ámbito fundamental para la gestión del establecimiento, ya que incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo institucional del mismo.

En particular, el liderazgo escolar es visto en el Marco de la Buena Dirección como el desarrollo personal y profesional de un director y equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. En ese sentido, las competencias involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la capacidad del director y equipo directivo de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

Cabe señalar que el liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol de director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea, o contribuyen a generar visiones de cambio. En este sentido, los criterios contenidos en este ámbito, son también aplicables al conjunto de profesionales de la educación que cumple funciones docente-directivas y técnico-pedagógicas.

Descriptores para este ámbito.

a.-El director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.

b.-El director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores.

c.-El director y equipo directivo aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.



d.- El director y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas.

e.-El director y equipo directivo difunden el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.

## 2. Gestión Curricular

El área de Gestión Curricular es central en el Marco para la Buena Dirección, en el sentido que el objetivo último de todo establecimiento educativo es el aprendizaje de sus alumnos y por ende de la implementación y evaluación del currículum. En ese sentido, las competencias contenidas en esta área dan cuenta de la manera por la cual el director debe asegurar el aprendizaje efectivo en las aulas del establecimiento que conduce, considerando su propia cultura y proyecto educativo.

Específicamente, los criterios de este dominio son los necesarios para que el director y equipo directivo promueva el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

Descriptores para este ámbito:

a.- El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco de la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación

b.- El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.

c.- El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.

d.- El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional.

### 3.- Gestión de Recursos:

En el Marco de la Buena Dirección, la gestión de recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo. En particular, los criterios relativos a la gestión de personas consideran acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo. Respecto a los criterios que dan cuenta de la gestión de recursos materiales y financieros, este dominio hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración con el fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

Descriptor para este ámbito:

a.- El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes

b.- El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de



financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales

c.- El director y equipo directivo motivan, apoyan y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.

d.- El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.

#### 4.- Gestión del Clima Organizacional y Convivencia:

El clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el director y equipo directivo puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional.

En ese sentido, el dominio de gestión del clima organizacional y convivencia persigue relevar el rol del director en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

Descriptor para este ámbito:

a.- El director y equipo directivo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas



b.- El director y equipo directivo promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes y los padres y apoderados.

c.- El director y equipo directivo garantizan la articulación de la definición del proyecto educativo institucional con las características del entorno

d.- El director y equipo directivo se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.

e.- El director y equipo directivo informan a la comunidad y sostenedor los logros y necesidades del establecimiento.

La evidencia antes señalada se hace presente en la Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media (Ley N° 20.529/2011) que tiene como propósito asegurar la equidad frente a los procesos educativos, es decir, que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad.

Esta Ley, impacta en los niveles de Educación Parvularia, Básica y Media, mediante un conjunto de políticas, estándares, indicadores, evaluaciones, mecanismos de apoyo y de fiscalización a los establecimientos, para lograr la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

La implementación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, implica para los establecimientos procesos de diagnóstico institucional, evaluación externa y apoyo técnico pedagógico en la elaboración e implementación de Planes de Mejoramiento Educativo que permiten a los establecimientos educacionales desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades en ciclos de mejora sucesivos.



En este contexto, 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 y para los establecimientos.

La Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248/2008) establece que los sostenedores, mediante la suscripción del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, se obligan a un conjunto de compromisos esenciales, para obtener sus beneficios, entre los cuales se contempla la presentación al Ministerio de Educación del Plan de Mejoramiento Educativo, que se estructura en base a las áreas del “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar”.

En este marco, el Ministerio de Educación asume el rol de diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico pedagógico para los establecimientos educacionales, con el fin de fomentar el desarrollo de sus capacidades técnicas, educativas y procesos de mejoramiento continuo. El Ministerio debe brindar apoyo,

orientaciones, instrumentos y asesorías a los establecimientos educacionales para que elaboren e implementen sus Planes de Mejoramiento Educativo.

#### Mejoramiento Continuo

Para los establecimientos educacionales, los procesos de mejoramiento continuo, significan 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 posibilitará lograr que los aprendizajes de todos los estudiantes mejoren constantemente.

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

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

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



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



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

y proyectarse hacia el futuro desde el establecimiento educacional.

Para alcanzar las metas y objetivos contemplados en el Plan de Mejoramiento Educativo es fundamental identificar las necesidades de apoyo técnico pedagógico y generar compromisos compartidos entre los diversos actores del establecimiento educacional.

Para alcanzar las metas y objetivos contemplados en el Plan de Mejoramiento Educativo es fundamental identificar las necesidades de apoyo técnico pedagógico y generar compromisos compartidos entre los diversos actores del establecimiento educacional.

En este escenario de mutuas responsabilidades, tanto, los estudiantes, apoderados, asistentes de la educación, educadoras de párvulos, docentes, técnicos, directivos y sostenedores, como el Ministerio de Educación tienen una responsabilidad social y técnica. En este sentido, el rol del Ministerio de Educación es entregar orientaciones e instrumentos de apoyo para que los actores de la comunidad educativa desarrollen el Plan de Mejoramiento Educativo.

Entre las herramientas que el Ministerio de Educación ha puesto a disposición del sistema educativo se destacan: el Modelo de Gestión de Calidad, los estándares indicativos de desempeño y de aprendizaje, el Marco para la Buena Dirección, el Marco para la Buena Enseñanza y los sistemas de evaluación e incentivo docente. Todas estas herramientas constituyen el marco de referencia del Plan de Mejoramiento Educativo.



A continuación, se entregan los lineamientos técnicos para el desarrollo de cada una de las etapas del ciclo anual de mejoramiento continuo del Plan de Mejoramiento Educativo:

1. Diagnóstico
2. Planificación
3. Implementación
4. Evaluación

Para la creación y confección del Plan de Mejoramiento se revisó diferentes métodos de investigación y formulación de proyectos, metas y objetivos escogiéndose el Modelo del Marco Lógico con su árbol del problema

#### ORIGEN Y SIGNIFICADO DEL MARCO LÓGICO

El marco lógico (Logical Framework) fue concebido en el año 1969 por la firma consultora Practical Concepts Inc. Leon Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la USAID (United States Agency for International Development). Esta herramienta dio respuesta a la preocupación de los analistas de organismos internacionales que debían evaluar y financiar proyectos de desarrollo. Los especialistas habían detectado tres defectos que presentaban los proyectos de desarrollo:

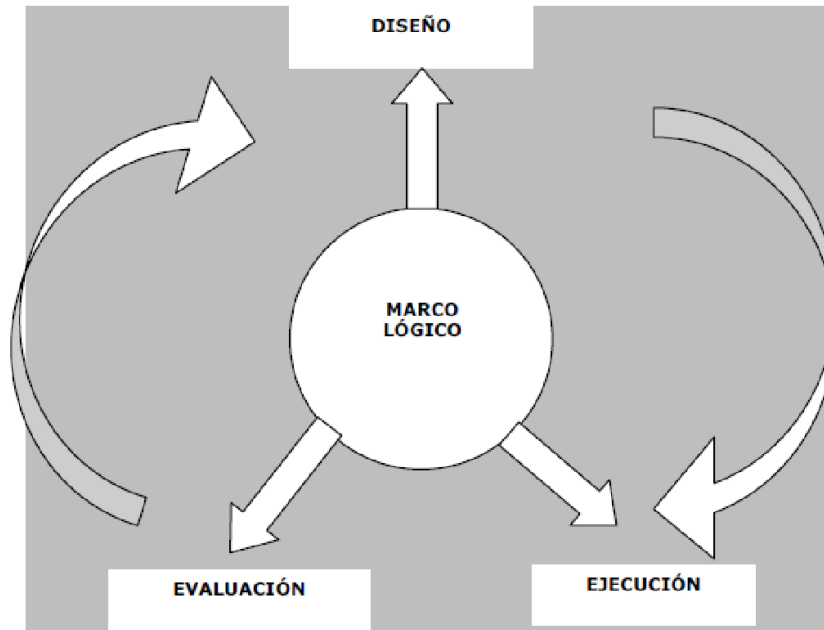
1. Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.

2. Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.

3. No había una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.

Según el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo de Perú, “el marco lógico permite un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad en un proyecto de desarrollo: coherencia, viabilidad y evaluabilidad. Y su creciente popularidad entre los oficiales de proyectos se debe al no menos importante hecho de constituir la principal técnica no cuantitativa de análisis científico en el campo de la política del desarrollo. El marco lógico logra, sin mayor necesidad de sofisticados métodos matemáticos, introducir rigor científico en la formulación de proyectos sociales”.

Desde el momento en que se demostró que el marco lógico era una herramienta eficaz y eficiente para la formulación de proyectos (es decir proyectos coherentes, viables y evaluables), fue adoptado por un alto porcentaje de organizaciones internacionales. A partir de su utilización las inversiones resultaron más exitosas, tanto para los prestadores como para los prestatarios. Muchas son las organizaciones que lo emplean como instrumento metodológico para la presentación de proyectos, entre los que se pueden mencionar: OCDE; USAID, OIT; PNUD; OPS; FAO; Unión Europea, OEA; Banco Mundial; Fundación Kellogs; entre otras. Asimismo lo utilizan organizaciones nacionales tales como: Ministerio de Planificación y Desarrollo (Venezuela), Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), Ministerio de Economía y Producción – Secretaría de Política Económica (Argentina), entre muchos otros.



El Marco Lógico (Fuente BID)

La Agencia Noruega para la Cooperación y el Desarrollo (NORAD) define al marco lógico como una herramienta para mejorar la calidad de los proyectos y manifiesta que el uso del Marco Lógico ayuda a:

- Clarificar el propósito y la justificación de un proyecto.
- Identificar las necesidades de información.
- Definir claramente los elementos clave de un proyecto.
- Analizar el entorno del proyecto desde el inicio.
- Facilitar la comunicación entre las partes implicadas.
- Identificar cómo habría que medir el éxito o el fracaso del proyecto.

Las ventajas de la aplicación del Marco Lógico son explicadas por el BID de la siguiente forma:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.



- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten el Banco, el prestatario y el ejecutor.
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar el prestatario, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto.
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto; suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; y proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

Las tres preguntas claves que se puede hacer respecto a esta metodología que se está analizando se refieren a:

**a) ¿Cuándo puede usarse el Marco Lógico?**

Puede utilizarse en todas las etapas de un proyecto:

- Preparación del proyecto
- Programación
- Identificación
- Orientación
- Análisis
- Presentación ante los comités de revisión
- Ejecución
- Evaluación

**b) ¿Puede modificarse el Marco Lógico?**

Si, puede modificarse y mejorarse repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto.

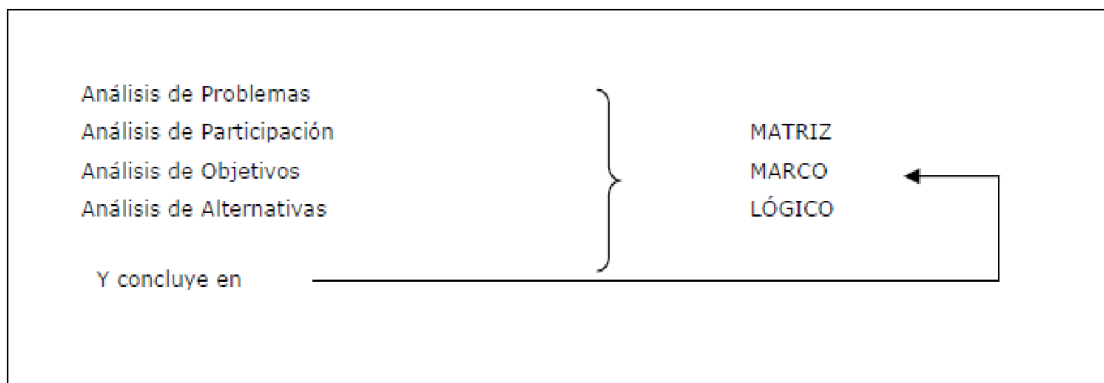
**c) ¿Se utiliza sólo para la Formulación de Proyectos?**

No, además puede ser usado para:

- Programas de desarrollo.
- Diseño de estructuras organizacionales.
- Articulación de los distintos niveles de planificación dentro de una institución.

**METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO.**

Antes de proseguir, es importante señalar que existe una diferencia entre la Metodología del Marco Lógico (ó Enfoque de Marco Lógico) y la Matriz de Marco Lógico. La metodología tal como la presenta la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) es un procedimiento de planificación por pasos sucesivos y comprende las siguientes etapas: un análisis de problemas, un análisis de involucrados, un análisis de objetivos y un análisis de alternativas. Luego de realizados estos pasos se concluye en la Matriz de Marco Lógico, siendo ésta última una tabla de 4 columnas y cuatro filas. La GTZ denomina a este proceso ZOPP (ZielOrientierte ProjektPlanung) - Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos.



Método ZOPP

La Comisión Europea (citada por Edgar Ortegón) expresa que la Metodología contempla dos etapas que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

- Identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan los grupos meta o beneficiarios, incluyendo a mujeres y hombres, y responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).

- La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

A continuación presentamos los elementos de las dos etapas mencionados anteriormente. Utilizaremos para esta descripción contenidos que nos son propios, además se intercalaran textos pertenecientes a la Agencia Alemana de



Cooperación Técnica, al Banco Interamericano de Desarrollo y al Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo (Perú).

### **a) Identificación del problema y alternativas de solución**

#### Análisis de Problemas

- El primer paso de un proyecto es identificar, seleccionar y desarrollar una definición clara del problema.
- Los problemas se hacen evidentes por ser expresiones o manifestaciones externas que afectan a la comunidad.
- Un problema se refiere a una situación que denota inconveniencia, insatisfacción o un hecho negativo.
- Se puede reflejar en la carencia de algo bueno o por la existencia de algo malo.

Resumiendo, existe un problema cuando hay una discrepancia entre lo que es y lo que debe ser.

El análisis de problemas es un conjunto de técnicas que se utilizan para analizar la situación en relación a un problema, identificar los problemas principales en este contexto, definir el problema central de la situación y visualizar las relaciones de causa y efecto en el Árbol de Problemas (en un segundo trabajo se mostraran ejemplos prácticos relacionados con el quehacer bibliotecológico para la construcción del árbol de problemas).

#### Elaboración del Árbol de Problemas:

Paso 1: identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.

Paso 2: formular en pocas palabras el problema central.

Paso 3: anotar las causas del problema central.

Paso 4: anotar los efectos provocados por el problema central.



Paso 5: elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de un Árbol de Problemas.

Paso 6: revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

Desde el punto de vista de los beneficiarios directos, el propósito del análisis de los problemas es establecer la relación causa - efecto existente, entre los problemas que éstos mismos estiman que les afectan.

### **b) Análisis de Participación**

Los problemas no son hipótesis abstractas, sino que afectan a una población o a grupos sociales. Cuando se identifica un problema, se debe ofrecer un panorama de todas las personas, los grupos y las organizaciones, que de alguna manera están relacionados con el problema en cuestión. Se deberán tener en cuenta los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes para el problema.

Elaboración del Análisis de Participación:

Paso 1: registrar los grupos, personas e instituciones importantes relacionadas con el problema o los que se encuentran en su ámbito de influencia.

Paso 2: formar categorías de los mismos: afectados beneficiarios, cooperantes, oponentes, afectados perjudicados.

Paso 3: caracterizarlos y analizarlos. Se deben identificar las características del grupo, necesidades, aspiraciones, intereses reales y latentes, actitudes positivas, neutrales o negativas frente al cambio (opiniones, prejuicios, tabúes), fortalezas y debilidades, conocimientos, habilidades, comportamiento, compromiso, poder e influencia del grupo, etc.

Paso 4: identificar las consecuencias para el desenvolvimiento del Proyecto.

### **c) Análisis de Objetivos**

En este momento (después de identificado el grupo beneficiario y el principal problema que se quiere resolver) hay que cambiar los problemas por objetivos, es decir, transformar la situación negativa existente (problema) en una situación positiva futura deseable, hacia la que se pretende llegar con el proyecto (objetivo). En otras palabras, se trata de pasar de una relación de causa-efecto en los problemas, a una relación medios-fines en los objetivos. Entonces habrá que reformular todos los problemas y convertirlos en situaciones deseables, es decir, en objetivos.

Elaboración del Árbol de Objetivos:

Paso 1: formular todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas que son: deseables y realizables en la práctica.

Paso 2: examinar las relaciones "medios - fines" establecidas para garantizar la lógica e integridad del esquema.

Paso 3: si fuera necesario hay que modificar las frases existentes, añadir frases nuevas en el contexto de las relaciones "medios - fines", eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios

#### **d) Análisis de Alternativas**

El propósito del análisis de alternativas (también llamado "discusión de estrategias" (según la Comisión Europea) es identificar posibles opciones, valorar sus posibilidades de ser llevados adecuadamente a la práctica y acordar una estrategia de proyecto.

En algunos casos, para lograr un mismo objetivo se pueden llevar a cabo distintas intervenciones. En el árbol de objetivos las diferentes alternativas aparecen en las "raíces" que conducen al objetivo principal.

Con el análisis de alternativas se comparan las distintas opciones para elegir la estrategia del proyecto más ventajosa.



También se puede elegir la alternativa (estrategia) más adecuada utilizando un análisis FODA.

**Fortalezas:** ventajas intrínsecas a la estrategia

**Oportunidades:** ventajas que puede aprovechar del entorno

**Debilidades:** desventajas intrínsecas a la estrategia

**Amenazas:** desventajas que le pueden venir del entorno

Otro método a utilizar puede ser el método de pesos ponderados, que se encuentra relacionado con el proceso de resolución de problemas.

Elaboración de las Alternativas:

Paso 1: identificar los objetivos que no son deseables o realizables y excluirlos.

Paso 2: identificar diferentes etapas de "medios - fines" como posibles estrategias alternativas para el proyecto o componentes del mismo.

Paso 3: estimar qué alternativa presenta según su opinión una estrategia óptima para el proyecto, utilizando criterios tales como: recursos a disposición (capacidad instalada); probabilidad de alcanzar los objetivos; factibilidad política; relación costo / beneficio; riesgos sociales; sostenibilidad.

Una vez que ya se ha completado los pasos del procedimiento antes expuesto, estamos en condiciones de completar la Matriz de Marco Lógico. Este es el tema que se desarrollará a continuación.

## LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

De acuerdo a lo que expone la Oficina de Evaluación del Banco Interamericano de Desarrollo, el marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro (ver Tabla 1) donde las columnas suministran la siguiente información:

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
2. Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).

### 3. Medios de Verificación.

#### 4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

1. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
2. Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
3. Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
4. Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

Tabla 1. MATRIZ DE MARCO LÓGICO



La matriz del marco lógico está basada en dos principios básicos: primero, las relaciones lógicas verticales de causa-efecto entre las diferentes partes de un problema que corresponden a los cuatros niveles o filas de la matriz que relacionan a las actividades (o insumos), a los componentes (o productos), al propósito y al fin como un conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto.

La lógica vertical postula que si se contribuye con ciertas actividades (o insumos) se producirá ciertos componentes (o resultados): por lo tanto, existe una relación necesaria y suficiente entre las actividades y sus componentes correspondientes, siempre y cuando los supuestos identificados sean confirmados en la realidad de la ejecución y posterior uso de los productos. En el nivel siguiente de la lógica vertical de la matriz se vuelve a hacer una inferencia causal. Si el proyecto produce estos componentes (o resultados), y los supuestos de este nivel se ratifican, se logrará el propósito (la hipótesis). Los componentes son condiciones necesarias y suficientes siempre y cuando los supuestos también se confirmen en la realidad de la ejecución. Siguiendo hasta el nivel de objetivo superior (fin), si se logra el propósito, y se confirman los supuestos de este nivel, se habrá contribuido de manera significativa a alcanzar el fin (es decir, el propósito es necesario, pero no suficiente).

El segundo principio es el de la correspondencia (lógica horizontal). Vincula cada nivel de objetivos a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a las condiciones que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (o supuestos principales).

Resumiendo:

- Se construye el marco lógico de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba. Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:



- Las Actividades especificadas para cada componente son necesarias para producir el Componente.

- Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto.

- No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto.

- Si se logra el Propósito del proyecto, se contribuirá al logro de el Fin.

- Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades.

- El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

## **La Jerarquía de Objetivos**

### **a) Fin**

El Fin de un proyecto es una descripción de la solución al problema que se ha diagnosticado.

El BID enfatiza dos cuestiones acerca del Fin.

Primero, no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin. Basta con que el proyecto contribuya de manera significativa al logro del Fin.

Segundo, la definición del Fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento. Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto.

### **b) Propósito**

Con respecto al Propósito, el BID indica que es el resultado esperado al final del período de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. En otras palabras, se trata de una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y



utilizar los Componentes. Otras cuestiones que el BID enfatiza con respecto al propósito son:

El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del Propósito.

El marco lógico requiere que cada proyecto tenga solamente un Propósito.

La razón de ello es obtener claridad. Si existe más de un Propósito, puede surgir una situación de trueque en la cual el proyecto se aproxima más a un objetivo al costo de alejarse de otro. En tal situación el ejecutor puede escoger perseguir el Propósito que percibe como el de mayor importancia, o el más fácil de lograr, o el m Dado que se trata de una hipótesis, es importante reconocer que el logro del Propósito del proyecto está fuera del control de la gerencia del proyecto o del ejecutor. La gerencia del proyecto tiene la responsabilidad de producir los Componentes (las obras físicas, las cooperaciones técnicas, los estudios, los desarrollos y la capacitación). Sin embargo, son las otras personas que tienen que utilizar estos componentes para que se logre el Propósito del proyecto. Y estos grupos están más allá del control de la gerencia del proyecto. menos costoso.

### **c) Componentes**

Con respecto a los componentes, el BID explica que son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el propósito, y es razonable suponer que si los Componentes se producen adecuadamente, entonces se logrará el propósito. La gerencia del proyecto es responsable de la producción de los componentes del proyecto. Estos deben expresarse claramente.



En el marco lógico, los componentes se definen como resultados, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.

#### **d) Actividades**

Según el BID, las actividades son las tareas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada componente. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución. Las actividades se agrupan en bloques, uno por cada componente. El Marco Lógico solamente contiene actividades principales. En cuanto al número de actividades, es recomendable que este no exceda más de 7 para cada componente. Cada actividad se consigna en un gráfico de Gantt y se estima el tiempo y los recursos que toman su ejecución. Dicho gráfico no se incorpora en el marco lógico, sino que es un anexo del mismo.

#### **e) Indicadores Verificables Objetivamente**

Esta columna permite expresar “el cómo saber que logramos lo que queríamos lograr por medio del proyecto”. Los indicadores verificables muestran cómo puede ser medido el éxito de un proyecto.

Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel. Algunos autores mencionan el siguiente principio: “si un indicador no es verificable por ningún medio, entonces búsquese otro indicador”.

Los indicadores a nivel de FIN miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo (grupo social y lugar, si es relevante).

Los indicadores a nivel de PROPÓSITO describen el impacto logrado al final del proyecto, si el mismo se ejecuta en forma exitosa. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar. Definen el cambio de



comportamiento de los beneficiarios del proyecto ó el cambio en que funcionan las organizaciones.

Los indicadores de los COMPONENTES son descripciones breves, pero claras, de cada uno de los componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.

#### **f) Medios de Verificación**

Los datos básicos de los indicadores deben ser sustentados en sistemas que puedan ser auditados. Por lo tanto, al momento de definir el indicador, los sistemas de recolección de información, regulares o más complejos deben quedar establecidos en los Medios de Verificación. Incluye material publicado, inspección visual, encuestas, etc.

#### **g) Supuestos**

Los supuestos (variables exógenas) son enunciados sobre la incertidumbre que existe en cada uno de los niveles de la jerarquía de objetivos. Representan las condiciones que deben existir para que el proyecto tenga éxito. La función de la columna de supuestos es tener una visión clara de las dificultades y sus posibles medios de neutralización. Cada proyecto comprende riesgos: ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. El marco lógico requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin. Es decir que los supuestos sirven para identificar riesgos que puedan evitarse incorporando Componentes adicionales en el proyecto mismo. Sin embargo, si el supuesto es crítico y no hay Componente que lo pueda controlar



bien, se puede decidir que el proyecto es demasiado riesgoso, por lo tanto se lo debe abandonar.

Finalmente se puede mencionar que el Plan de Ejecución no forma parte de la Matriz del Marco Lógico, sino que es un anexo a éste. Se mencionó anteriormente que las actividades de cada uno de los componentes se visualizan mejor en una carta Gantt (se debe recordar que no forman parte del marco lógico, sino que es un anexo al mismo). En el Plan de Ejecución se procede de la siguiente manera: se toman cada una de las actividades definidas en el marco lógico (que corresponden a cada Componente) y se desagregan las actividades a nivel de tareas, luego se confecciona un gráfico Gantt, en donde se indica cuando comenzará y cuándo terminará cada tarea.

### **3.- Dimensionamiento del Establecimiento.**

Colegio Royal American School nace al servicio de la educación según Resolución N° N° 2133 23/06/2003 Colegio Royal American School nace al servicio de la educación el año 2003 siendo reconocido según Resolución Ex. N° 2133 del 23 de Junio del año 2003. En su Ideario Institucional desde sus inicios expresa su voluntad de “Formar hombres y mujeres responsables, creativos, tolerantes comprometidos con su realidad social, coherentes con sus principios, gestores de cambio y constructores de un mundo mejor” Además a través de sus diez años de existencia ha orientado su quehacer por una preocupación en la formación integral de sus estudiantes, orientado a brindar un servicio educacional de calidad que complemente el desarrollo de habilidades cognitivas, afectivo - sociales junto a una profunda formación valórica en conjunto con las familias desde los primeros años de vida escolar, apreciando la vida, la naturaleza y la patria como principios rectores de nuestra condición humana y ciudadana. En este contexto podemos señalar los siguientes antecedentes:



- Como establecimiento educacional cooperador de la función educacional del Estado de Chile nuestro primer deber es conocer, respetar, cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias que regulan nuestro quehacer de acuerdo al orden jurídico existente.

- Nuestro establecimiento es de carácter particular subvencionado, modalidad científico – humanista con financiamiento compartido, laico, coeducacional, con una cobertura desde el Nivel Pre-Básico a Cuarto Año de Enseñanza Media, con proyecciones de atender el año 2015 a una población estudiantil aproximada de 700 alumnos (as), adscribiéndose a las disposiciones y Planes y Programas expresadas en los Decretos y Normativas del Ministerio de Educación, para ello cuenta con una planta docente y personal de apoyo para brindar un servicio educacional de calidad que se refleje en resultados efectivos, con una infraestructura moderna y apropiada a las necesidades existentes con una superficie de 3.500 mtrs. y un total de 3.000 mtrs. construidos en una planta de cuatro pisos.

- Durante sus diez años de existencia nuestro establecimiento ha orientado sus esfuerzos en alcanzar aprendizajes significativos mediante el cultivo, desarrollo y potenciación de habilidades de carácter cognitivo, procedimental y actitudinal en concordancia con las exigencias de los Planes y Programas de Estudios y que se reflejen en resultados en las mediciones internas y externas que realiza el sistema.

#### **RESULTADOS SIMCE AMERICAN ROYAL SCHOOL**

Nivel 4°		Nivel 8°						
Año	N° Als	Sector Evaluado			Sector Evaluado			
		Leng	Mat.	C. Medio	Leng.	Mat	Historia	Cs. Naturales
2011		262	273	271	289	288	295	290
2010		288	274	275				
2009		295	297	295	297	288	295	290
2008		283	283	273				

Nivel 4° Básico			
Año	Sector Evaluado		
	Leng	Mat.	C. Medio
2013	285	283	289
2012	293	279	280

Nivel 8° Básico				
Año	Sector Evaluado			
	Leng.	Mat	Historia	Cs. Naturales
2013	290	288		303
2012	283	279	287	290

Nivel 2° Medio		
Año	Sector Evaluado	
	Lenguaje	Matemática
2013	270	285
2012	272	271

Nivel 6° Básico		
Año	Sector Evaluado	
	Lenguaje	Matemática
2013	270	291

2° Año Básico	
Año	Lectura
2013	285
2012	249

3° Año E. Media Inglés		
Año	Lectura	Audición
2012	54	56

Promedios Ponderados PSU

Año	Promedio Ponderado
2011	506
2012	498
2013	520

- El promedio de asistencia anual es de un 92%, el porcentaje de puntualidad alcanza un 90% aproximadamente, una tasa de retención entre los últimos años (2009 -2010 -2011- 2012) de un 85 % y la cobertura en el área de actividades extraprogramáticas es aproximadamente de un 20 % de la matrícula total.

- Aspiramos a ser reconocidos en el ámbito comunal y provincial, como un establecimiento que genera espacios de sana convivencia escolar, aprendizajes significativos y en consecuencia alcanza buenos resultados, formando alumnos que manifiesten una actitud responsable y de autocontrol de su disciplina escolar y personal que se refleje en el grado de satisfacción en su permanente asistencia a clases, puntualidad, participación en actividades escolares y extra-escolares, entendiendo a su “escuela” como un espacio de sana convivencia y que proyecta un sentido de protección y seguridad.

- Nuestro establecimiento consciente de las necesidades y dificultades que vivencian los alumnos y sus familias cuenta con profesional de apoyo a la labor educativa a través del Dpto. de Orientación para atender y orientar acciones destinadas a cumplir con nuestros objetivos educacionales y según sea el caso apoyar a los alumnos, familias, padres y apoderados en superar las dificultades que puedan vivenciar los alumnos en su proceso pedagógico. Además, brindar apoyo a la gestión del establecimiento en lo referido a recursos humanos, clima escolar y organizacional.



- Considerando la flexibilidad que ofrece la matriz curricular básica la asignación de horas de Libre Disposición y Plan Diferenciado están orientadas a desarrollar y potenciar habilidades que permitan dar respuesta a las necesidades del proyecto de vida futuro de nuestros alumnos y alumnas y las de una sociedad globalizada, para lo que se han establecido las siguientes acciones:

- Aumentar las horas asignadas al idioma Inglés desde Ed. Pre-Básica a 4º Año de Enseñanza Media y potenciar su aprendizaje en todos los Niveles y Ciclos de Enseñanza.

- Planificar por Sectores de Aprendizajes salidas pedagógicas para ampliar el desarrollo del ámbito personal y cultural de nuestros alumnos y alumnas.

- Asistir a los alumnos con programas preventivos referidos a Drogas, Alcoholismo y Embarazo Precoz, Vida saludable, Autocuidado a través del Departamento de Orientación.

- Potenciar el canal extraescolar a través de la mantención e implementación de talleres que posibiliten aumentar la cobertura existente, orientada a generar un sentido de identidad, pertenencia y así evitar el “ocio” como factor de riesgo social e influencias poco favorables, mediante la realización de eventos de carácter artístico, deportivo y cultural.

- Continuar con la implementación de Talleres de Apoyo Pedagógico, Talleres P.S.U. para reforzar aprendizajes.

- Promover y difundir en los diferentes agentes de la comunidad educativa, oportunidades y espacios de intercambio de experiencias, capacitación, perfeccionamiento todas orientadas a generar ambientes propicios para aprendizajes de mejor calidad y mejores resultados.

- Para dar respuesta a estas demandas y necesidades el establecimiento cuenta con una planta docente y de especialistas, que reúne las competencias para mejorar los resultados alcanzados, ya que el 100% cuenta con un título y

experiencia profesional lo que permitirán proyectar y hacer sustentable la organización.

### Planilla de dotación del personal del último trienio

			2012		2013		2014
Docentes Directivos		3	132	2		2	
Cordinador Extraescolar							
Orientadora				1		1	
Sicólogo(a)							
Educadora de Párvulos		2	65	2		2	
Docentes Básica		6	249	6		6	
Docentes Media HC		16	574	16		16	
<b>TOTAL</b>		<b>27</b>	<b>1020</b>	<b>27</b>	<b>1020</b>	<b>27</b>	<b>1020</b>
Secretarias		2		1		1	
Asistente Enfermería		2		1		1	
Auxiliares		3		3		3	
Portero		1		1		1	
Mantención		1		1		1	
Nochero		2		2		2	
Asistente de Computación		1		1		1	
Auxiliar de Párvulos		2		2		2	
Inspectores de Patio		2		2		2	
Cobranza y Contabilidad		1		1		1	

### Almuerzos de los Estudiantes.

<b>Estrategias de solución</b>	<b>NUMERO DE ESTUDIANTES</b>
Raciones JUNAEB (según el índice de vulnerabilidad del establecimiento educacional)	
Colación aportada por la familia	599



Alumnos almuerzan en sus casas (Párvulos, Pre Kinder, Kinder,)	41
Colaciones adquiridas por el Centro de Padres	
Colaciones adquiridas por el sostenedor educacional	
TOTAL	640

### **-Apoyo Externo**

Todos los programas de apoyo en la gestión técnica, pedagógica y administrativa desarrollados por el establecimiento en relación con el MINEDUC y otros organismos de la comunidad, están debidamente protocolizados de acuerdo a la naturaleza de cada uno de ellos:

- Acta de Constitución del Consejo Escolar.
- Acta de Constitución del Comité Paritario.
- Acta del Comité Bipartito.

### **Cambios en la Gestión del Establecimiento**

Racionalización en la distribución horaria al personal docente que permita el trabajo por Ciclos y/o Niveles de Enseñanza.

- Sistematización de Reuniones con los diferentes estamentos que constituyen la comunidad escolar con la finalidad de atender los requerimientos propios del sistema y de los organismos pertinentes.
- Elaboración de un cronograma y plan anual de trabajo.
- Readequación de las horas del Plan de Estudios de acuerdo a la Matriz Curricular para los diferentes Niveles de Enseñanza, considerando los ajustes curriculares y metas propuestas.



- Asignación de recursos para la consolidación y logro de los objetivos y prioridades establecidas

### Tiempo de Trabajo Técnico Pedagógico

Día de la semana	Horario semanal	Horario quincenal	Horario mensual	Nº de docentes
Jueves	16:15 a 17:30hrs.	/	/	27

### Estructura Horaria Semanal

Cursos : 3º a 8º Año Básico : Jornada Escolar Completa\*\*

Día	Hora inicio	Hora término	Nº de horas Pedagógicas	Tiempo recreos (minutos)	Tiempo almuerzo (minutos)
Lunes	08:15	15:30	8	30	45
Martes	08:15	15:30	8	30	45
Miércoles	08:15	15:30	8	30	45
Jueves	08:15	15:30	8	30	45
Viernes	08:15	13:15	6	30	

Cursos : 1º a 4º año Enseñanza Media \*\*

Día	Hora inicio	Hora término	Nº de horas	Tiempo recreos (minutos)	Tiempo almuerzo (minutos)
Lunes	08:15	15:30	8	45	45
Martes	08:15	15:30*	8	30	45
Miércoles	08:15	15:30*	8	30	45
Jueves	08:15	15:30*	8	30	45
Viernes	08:15	15:30	8	30	45

#### 4.- Análisis del Diagnóstico Situacional.

En esta sección se hará mención a aquellas áreas y dimensiones que están presentes en las prácticas efectivamente realizadas en la Institución Educacional , para luego indicar descriptores específicos de cada área y dimensión ausentes en las prácticas cotidianas sin cuestionar lo necesarias que sean para el logro de

metas de un Plan de Mejoramiento; en la siguiente sección se evidenciará lo que concierne a cada descriptor indicando de que manera cada uno se hace presente, considerando la realidad institucional del Colegio en estudio.

Area	Dimensión
<p><b>Liderazgo</b></p> <p><b>o</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Visión Estratégica y Planificación</b></p> <p>Existen prácticas de Planificación del Establecimiento. Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades. Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.</p> <p><b>Conducción y Guía</b></p> <p>■ Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.</p> <p><b>Información y Análisis</b></p> <p>■ La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.</p> <p>■ Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.</p>

Area	Dimensión
<p><b>Gestión Curricular</b></p>	<p><b>Organización Curricular</b>  Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.  Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</p> <p><b>Preparación de la Enseñanza</b>  Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.  Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</p> <p><b>Acción Docente en el Aula</b>  Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.  Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</p> <p><b>Evaluación de la Implementación Curricular</b>  Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.  Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.  Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</p>

Area	Dimensión
------	-----------

<p><b>Convivencia Escolar</b></p>	<p><b>Convivencia Escolar en función del PEI</b>  Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.  Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.</p> <p><b>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b>  Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.</p>
-----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Area	Dimensión
<p><b>Gestión de Recursos</b></p>	<p><b>Recursos Humanos</b>  Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</p> <p><b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b>  Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.  Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.</p>



De acuerdo a lo que se considera un total de descriptores estandarizados para un buen funcionamiento de una Escuela se puede mencionar que lo antes mencionado, de manera total y/o parcial se cumple en Royal American School; lo que cabe considerar es si aquellos aspectos excluidos del estándar existentes son concernientes a la realidad educativa, por lo cual se hará mención a aquello de lo cual no se alude en los esquemas anteriores, acorde a Area y Dimensión:

#### **Area Gestión Curricular:**

Preparación de la Enseñanza:

No existe prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes, sólo hay una convicción de que el docente hará lo más propicio y acorde al Marco Curricular y a los Aprendizajes Esperados por obtener el máximo resultado, se confía en el liderazgo docente de cada profesor y en su planificación.

Acción Docente en el Aula:

No 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. Existen pero no se puede garantizar que cada ambiente sea óptimo a las necesidades de cada uno de nuestros estudiantes, si cuando las necesidades son especiales se acoge recomendaciones de



especialistas, pero se piensa en la generalidad (considerara la propuesta academicista antes mencionada en la parte situacional).

### **Convivencia Escolar:**

#### **Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes**

No existe prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades, ya que no se cuenta con un equipo especializado para situaciones de este tipo, esto se fundamenta en que experiencias anteriores muestran que nuestra comunidad en un rango mínimo presenta una necesidad en este aspecto, si hay derivaciones a especialistas y se recoge recomendaciones certificadas de ellos.

No existe prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso; esto no se da en Nuestra Comunidad por el hecho que la gran totalidad de nuestros alumnos y apoderados ven en el Colegio una real opción de entrada a la Educación Superior.

### **5.- Desarrollo de los Descriptores.**

#### **Area Liderazgo:**

Visión Estratégica y Planificación

<b>Valor</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descriptores de las Dimensiones</b>
<b>5</b>	Semestralmente se planifica un plan anual y existe	- Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.

	<p>planificaciones de todo el semestre clase a clase se supervisa el cumplimiento en plazos estipulados y sufre cambios si se requiere con autorización de Coordinación en las reuniones semanales de cada profesor, con el fin de alcanzar los aprendizajes esperados. Se supervisa su cumplimiento con visita al aula y registro en libros de clases en contraste con cuaderno de alumnos.</p> <p>Evidencia: Planificación, actas de reuniones con profesores de asignatura y reuniones de departamento.</p>	
<p><b>3</b></p>	<p>El PEI incluye expectativas reales de lo que se espera del quehacer pedagógico, semestralmente se evalúa en consejo de profesores y los cambios sugeridos son discutidos en Reuniones de equipo de gestión para luego ser aplicados</p>	<p>-Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.</p>



	Evidencia: PEI, actas de consejo	
4	Inclusión de TICS y materiales de apoyo.  Evidencia: Materiales de CRA y sala de Computación	-Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.

#### Conducción y Guía.

Valor	Nivel	Descriptor de las Dimensiones
4	Recopilación de resultados obtenidos en mediciones externas e internas, encuestas a la comunidad y sus diversos agentes , reuniones con consejo escolar , centro de alumnos Sub centros de padres.  Evidencias: Resultados Simce, PSU, actas de consejos	Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.
2	Análisis cualitativo del logro de objetivos propuestos anualmente.  Evidencia: acta de reunión del Equipo Directivo	Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.

**Area: Gestión Curricular**

Organización Curricular

<b>Valor</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descriptor de las Dimensiones</b>
5	<p>Semanalmente se coordina prácticas orientadas a este ámbito en reuniones de departamento y consejo de profesores.</p> <p>Evidencias: Actas de Reuniones y consejos, Guías, Instrumentos de Evaluación, Leccionarios de libros de clases, registros fotográficos de actividades como semana del libro, fiesta de la</p>	<p>Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.</p>

	chilenidad, colectas solidarias,etc.	
5	Se evidencia en medios de prueba de prácticas de articulación mencionados anteriormente y niveles de exigencia en cuanto a habilidades en instrumentos de evaluación.	Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda

#### Preparación de la Enseñanza.

<b>Valor</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descriptor de las Dimensiones</b>
5	Semanalmente se coordina prácticas orientadas a este ámbito en reuniones de departamento y consejo de profesores.  Evidencias: Actas de Reuniones por departamento y consejos, entrevistas semanales con profesores de asignatura Guías, Instrumentos de Evaluación, Cobertura Curricular Semestral.	Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.

4	<p>Semanalmente se coordina prácticas orientadas a este ámbito en reuniones de departamento y consejo de profesores.</p> <p>Evidencias: Actas de Reuniones por departamento y consejos, entrevistas semanales con profesores de asignatura Guías, Instrumentos de Evaluación, Cobertura Curricular Semestral.</p>	<p>Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</p>
5	<p>Se contrasta Instrumentos de Evaluación con planificaciones, cuaderno del alumno y leccionarios en entrevistas con profesores de asignatura.</p>	<p>Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</p>

#### Acción Docente en el Aula.

Valor	Nivel	Descriptor de las Dimensiones
1	<p>Sólo se puede apreciar en acompañamiento al aula.</p>	<p>Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</p>

4	Jornadas de perfeccionamiento docente.	Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.
3	En base a aportes de Consejo de profesores, visita al aula y reuniones con CCAA y CCPP se recoge necesidades estandarizadas.	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

Evaluación de la Implementación Curricular.

Valor	Nivel	Descriptor de las Dimensiones
-------	-------	-------------------------------

5	Confección de coberturas curriculares semestrales, contrastadas con libro de clases y cuaderno de alumnos	Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.
5	Se realiza pruebas de Relevancia semestralmente, obteniendo estadísticas por aprendizaje esperado y nivel de habilidad	Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.
5	Reuniones con alumnos de cada curso, consejos de evaluación con profesores.	Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.

### Convivencia Escolar:

Convivencia Escolar en función de PEI.

Valor	Nivel	Descriptor de las Dimensiones
5	Existe documentos (Manual de Convivencia , Plan de Gestión y Manual de Procedimientos que son socializados con la Comunidad	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.
3	Escuela para padres para ciertos cursos de Ed. Básica y Media.	Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos.

Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes:

Valor	Nivel	Descriptores de las Dimensiones
0	No hay evidencias	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.
1	Se recoge recomendaciones de especialistas para aplicar en el aula, en alumnos diagnosticados.	Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.
0	<p><b>Valor</b></p> <p><b>Nivel</b></p> <p>Se designa encargados de mantenimiento ya</p>	<p><b>Descriptores de las Dimensiones</b></p> <p>Existen prácticas que</p> <p>Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los</p>

	<p>sea docentes, administrativos o personal de servicios según corresponda, claramente explicitado en sus contratos de trabajo.</p> <p>aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.</p> <p>3 Cada práctica que requiere del uso extra de recursos financieros debe ser presentada mediante un proyecto o mini proyecto, con una sólida fundamentación pedagógica</p>	<p>estudiantes, según sea el caso</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------



	académica o formativa  No hay evidencias	
--	---------------------------------------------------	--

### Gestión de Recursos:

#### Recursos Humanos

Valor	Nivel	Descriptorios de las Dimensiones
1	Sólo Consejos y Reuniones.	Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.
1	Sólo Consejos y Reuniones.	Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.

Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

Procesos de Soporte y Servicios.

Valor	Nivel	Descriptor de las Dimensiones
0	No se registra evidencias	Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.
0	No se registra evidencias	Existen prácticas para asegurar un sistema



		de registro y actualización referida a los soportes y servicios.
--	--	------------------------------------------------------------------

### **6.- Análisis de Resultados.**

Considerando la evidencia antes mencionada en la parte diagnóstica, se puede mencionar a modo de análisis por área y dimensional, tomando en cuenta la propuesta pedagógica expuesta en Proyecto Educativo Institucional de este Establecimiento Educativo, que primeramente persigue logros académico que lo conduzcan a ser un referente frente a otras instituciones de características similares, lo cual se puede apreciar en todos y cada uno de los descriptores que se refieren a la parte de logros académicos y de articulación pedagógico curricular. Por lo cual es recomendable que se mantenga en esta línea por un período regular de tiempo manteniendo se con una fluida comunicación con los distintos agentes que forman parte de su comunidad Educativa, en cuanto a su normativa institucional se aprecia que hay un énfasis en que su marco normativo sea comprensible, claro y explícito, aspecto importante y que aporta de manera importante a que el clima escolar sea apto para el logro de aprendizajes.

En cuanto a los descriptores referidos a reinserción no se advierte evidencias, ya que la realidad del sistema no contempla alumnos en esa situación.

Es necesario que la institución de énfasis en el aspecto de soporte y servicios ya que si bien para mejorar resultados académicos se ha incorporado tecnología y se ha hecho una inversión importante en Softwares educativos y de Gestión, así



como en insumos; se debe ser riguroso en que estos constantemente estén en óptimas condiciones para ser utilizados.

## 7.- Plan de Mejoramiento Educativo

### ROYAL AMERICAN SCHOOL

### PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

- I. METAS DE EFECTIVIDAD
  - SIMCE
  
- II. FIJACIÓN DE SUBSECTORES
  - SUBSECTOR
  - AÑO 2013-2015
  
- III. METAS ANUALES DE APRENDIZAJE
  - VELOCIDAD LECTORA
  - COMPRENSIÓN DE LECTURA
  - PRODUCCIÓN DE TEXTOS
  - NUMEROS Y OPERACIÓN
  - FORMA Y ESPACIO
  
- IV. ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE APRENDIZAJE
  - AMBITO – OBJETIVO ESPERADO
  - NOMBRE ACCIÓN – DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN - RESPONSABLE
  - FECHA INICIO – FECHA TERMINO
  - RECURSOS: CATEGORIA – SUBCATEGORÍA – VALOR

V. ACCIONES MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

- GESTIÓN CURRICULAR
- LIDERAZGO
- CONVIVENCIA
- RECURSOS

VI. OBJETIVOS ESPERADOS A MONITOREAR

I. METAS DE EFECTIVIDAD

---

CURSO	SUBSECTOR	PUNTAJE SIMCE	
		2013	2014
4° BÁSICO	Lenguaje	283	290
	Matemática	285	290
	CM natural	289	300
	CM social		

CURSO	SUBSECTOR	PUNTAJE SIMCE	
		2013	2015
8° BÁSICO	Lenguaje	290	300
	Matemática	288	300
	CM natural	303	303
	CM social		





## II. FIJACIÓN DE SUBSECTORES PARA EL MEJORAMIENTO DE RESULTADOS DE APRENDIZAJES

---

SUBSECTORES	2014	2015	2016
Lenguaje y Comunicación: 1° Y 2°	x	x	x
Lenguaje y Comunicación 3° Y 4°		x	x
Educación Matemática 1° Y 2°	x	x	x
Educación Matemática 3° Y 4°		x	x
Ciencias Naturales 1° Y 2°	x	x	x
Historia 1° Y 2°		x	x
Ciencias Naturales 3° Y 4°	x	x	x
Historia 3° Y 4°		x	x

### METAS ANUALES DE APRENDIZAJE

---

#### a. Lenguaje y Comunicación:

1. Velocidad Lectora : % de alumnos que al menos tienen una velocidad media alta

Niveles	Diagnóstico Inicial	% a alcanzar
1°	0%	90
2°	55% (30- 56)	90
3°	60% (36-60)	90
4°	60% (40-68)	90
5°	65% (43-66)	90
6°	60% (41- 69)	90
7°	60% (49-82)	90

8°	70% (50-72)	90
----	-------------	----

2. Comprensión de Lectura: % de estudiantes con desempeño equivalente o superior al curso correspondiente.

Niveles	Diagnóstico Inicial	% a alcanzar
1°	50% (32- 65)	90
2°	50% ( 28-56)	90
3°	35% (21-60)	90
4°	60% (40- 68)	90
5°	50% (33-66)	90
6°	30%(19-69)	90
7°	55% (46-82)	90
8°	55% ( 39-72)	90

3. Producción de textos. Redacción

Niveles	Diagnóstico Inicial	% a alcanzar
1°	0%	90
2°	30% (16-56)	90
3°	30% (18-60)	90
4°	40% (27-68)	90
5°	40% (26- 66)	90
6°	40% (27-69)	90
7°	40% (32-82)	90
8°	40% (28-72)	90

b. Educación Matemática

1. Números y Operatoria: Resolución de problemas.

Niveles	Diagnóstico Inicial	% a alcanzar
1°	50% (32-65)	90
2°	50% (28- 56)	90
3°	45% (27-60)	90
4°	45%(30-68)	90
5°	50%(33- 66)	90
6°	50% (35- 69)	90
7°	40% (36- 82)	90
8°	50% (36-72)	90

2. Forma y espacio

Niveles	Diagnóstico Inicial	% a alcanzar
1°	70% (45-65)	90
2°	60% (33- 56)	90
3°	60% (36-60)	90
4°	50%(34-68)	90
5°	50% (33- 66)	90
6°	55% (37- 69)	90
7°	40% (36- 82)	90
8°	60% (43- 72)	90



### III. ACCIONES MEJORAMIENTO DE APRENDIZAJES

#### LENGUAJE Y COMUNICACIÓN

Ámbito	Medir los avances en aprendizaje de los alumnos y alumnas
Objetivo Esperado	Implementar estrategias metodológicas y de evaluación del eje lectura en los diferentes niveles de la comprensión, que permitan desplazar a los alumnos a sextiles superiores evidenciando desempeños equivalentes a su nivel o superior, situando al 70 % de los estudiantes entre 1° y 4° básico en los dos últimos sextiles y al 60 % de los estudiantes entre 5° básico y 4° medio en los dos últimos sextiles.
Nombre Acción	Programación, Planificación y ejecución de estrategias de lectura comprensiva.
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseño, planificación clase a clase y ejecución de estrategias de comprensión lectora que considera como eje central textos con propósitos diversos, desarrollo de vocabulario y reescritura o producción textual.</li> <li>● Consideración de tiempos en la programación de cada una de las unidades para desarrollar la lectura en ambientes y espacios variados (biblioteca, sala de computación)</li> <li>● Implementación de un plan de lectura domiciliaria de manera interdisciplinaria con el Departamento de Historia, a través de la publicación de guías con</li> </ul>

	<p>diferentes tipos de textos y plan lector que favorezca el interés por la lectura.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, planificación y ejecución de periodos de trabajo diario y sistemático en los niveles de Kinder a 2º básico poniendo énfasis en las estrategias de decodificación, el desarrollo de la conciencia fonológica y la construcción de significado.</li> <li>• Participación de los alumnos de Pre Kinder y Kinder en audiciones diarias de cuentos, poemas, canciones, juegos de palabras y otros que le permita favorecer la comprensión de textos e incrementación de vocabulario.</li> </ul>		
Responsable	Departamento lenguaje y comunicación y 1º ciclo		
Fecha Inicio	Marzo, 2014	Fecha Término	Diciembre, 2016
Nombre Acción	Construir evaluaciones para el subsector Lenguaje.		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar instrumentos de evaluación, con formatos comunes, de manera articulada y progresiva, con base en los mapas de progreso de lectura, que comprendan los distintos contenidos y habilidades del subsector de lenguaje y comunicación: Plan lector, Prueba de Unidad, PCA.</li> </ul>		
Responsable	Departamento de Lenguaje y Comunicación		
Fecha Inicio	Mayo, 2014	Fecha Término	Diciembre, 2016



Nombre Acción	Elaborar calendario de evaluación semestral para monitorear logros en los aprendizajes claves de comprensión lectora y darlo a conocer a estudiantes y apoderados.		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicación en los programas de estudio, programación de actividades clase a clase y calendario de evaluación semestral de las fechas de evaluación y sus respectivas descripciones en la página web del colegio y aula virtual de cada nivel en el subsector de lenguaje y comunicación.</li></ul>		
Responsable	Departamento de Lenguaje y Comunicación		
Fecha Inicio	Marzo, 2014	Fecha Término	Diciembre, 2016



Nombre Acción	Analizar periódicamente los resultados obtenidos en comprensión lectora y comunicar a estudiantes y apoderados los avances y estrategias de mejoramiento que se utilizarán para este fin.		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis y comunicación de resultados obtenidos en los diferentes instrumentos de evaluación con la aplicación de estrategias que favorecen el desarrollo de comprensión lectora.</li><li>• Programación de sesiones de revisión, corrección y retroalimentación de instrumentos y estrategias de comprensión lectora.</li><li>• Publicación de guías de estudios para Pruebas de Relevancia</li></ul>		
Responsable	Departamento de Lenguaje y Comunicación- Coordinación académica		
Fecha Inicio	Mayo, 2014	Fecha Término	Diciembre, 2016

Nombre Acción	Realizar evaluación semestral y anual.
---------------	----------------------------------------



Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al finalizar el semestre en los niveles de educación parvularia, 1º y 2º básico se realiza la aplicación de un instrumento que sintetiza las habilidades y contenidos propios de los niveles por semestre (Prueba Global) y anual para los niveles de 3º básico a 3º medio (examen), que den cuenta del nivel de logro de los alumnos y alumnas.</li> <li>• Análisis de los resultados obtenidos por los/las alumnos/as en los instrumentos aplicados.</li> </ul> <p><i>Importante:</i> Esta será la evaluación diagnóstica para iniciar el año siguiente y se usará de información para preparar la planificación del nuevo año.</p>		
Responsable	Departamento de Lenguaje y Comunicación		
Fecha Inicio	Junio- noviembre, 2014	Fecha Término	Julio- Diciembre, 2016

Ámbito	Planificación de las clases y de las evaluaciones de los métodos y recursos pedagógicos orientada a mejorar el aprendizaje en el subsector correspondiente
Objetivo Esperado	Instalar un sistema de planificación y preparación de la enseñanza que dé cuenta de la cobertura del 100% de los programas de estudio.
Nombre Acción	Planificación de clases.



Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar un sistema de revisión y adaptación de planificaciones a partir del intercambio de experiencias en el aula con todas y todos los docentes de la escuela.</li> <li>● Planificar y ejecutar sesiones de reflexión a nivel del departamento de 1º ciclo y departamento de lenguaje que permita definir estrategias articuladas y progresivas que permitirá a los estudiantes participar del proceso de aprendizaje de la lectura y la comprensión lectora y que incluye procedimientos específicos de evaluación del eje.</li> <li>● Utilización de los textos escolares y de recursos didácticos de producción personal en la planificación.</li> </ul>		
Responsable	Profesores, equipo directivo docente.		
Fecha Inicio	Febrero 2014	Fecha Término	Anual

Nombre Acción	Definir metas en relación con la planificación:
Descripción	<p>Determinar que el 100% de las docentes conocen y dominan los programas de estudio de Lenguaje y programa pedagógico, ámbito Comunicación de NT1 y NT2.</p> <p>100% de las docentes tienen planificaciones clase a clase.</p> <p>100% de los y las docentes planifican empleando las Guías para el docente y los textos escolares existentes y diseñan recursos didácticos para enriquecer las planificaciones.</p>



Responsable	Departamento de Lenguaje y Comunicación y departamento de 1º ciclo.		
Fecha Inicio	Marzo, 2014	Fecha Término	Anual

Ámbito	Gestión docente en el aula, orientada a mejora el aprendizaje en el subsector correspondiente
Objetivo Esperado	Fortalecer la acción docente en el aula, principalmente en las acciones pedagógicas para mejorar el nivel lector de los estudiantes desde NT1 hasta 4º medio.
Nombre Acción	Fortalecimiento de prácticas pedagógicas exitosas
Descripción	<ul style="list-style-type: none"><li>● Revisión conjunta de los diseños de programaciones y planificaciones clase a clase, considerando todas las habilidades y ejes de los programas de estudio.</li><li>● Seguimiento de la aplicación en el aula de estrategias efectivas para el aprendizaje en el subsector de Lenguaje, incluyendo observación de clases, retroalimentación y orientaciones durante horas de reflexión pedagógica.</li><li>● Programación de sesiones de reflexión pedagógica, intercambio de experiencias, análisis de contenidos y didáctica de la enseñanza de la lectura.</li></ul>



Responsable	Equipo directivo docente- profesores de departamento de 1º ciclo y lenguaje.		
Fecha Inicio	Mayo 2014	Fecha Término	Octubre 2016

<p>Ámbito</p>	<p>Reforzamiento pedagógico a las y los alumnos con bajo rendimiento escolar y de apoyo para aquellos estudiantes que se destaquen</p>		
<p>Objetivo Esperado</p>	<p>Revisar y comentar sistemáticamente las evaluaciones realizadas con los estudiantes, analizando sus aciertos y errores, de modo de utilizar la evaluación como un instrumento eficaz para lograr el aprendizaje.</p>		
<p>Nombre Acción</p>	<p>Retroalimentación</p>		
<p>Descripción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Publicación de recursos pedagógicos en la página oficial del colegio.</li> <li>● Planificación de sesiones de retroalimentación, corrección y revisión de instrumentos de evaluación</li> <li>● Diagnosticar y hacer seguimiento de casos de alumnos y alumnas destacadas en Lenguaje y diseñar estrategias de desarrollo diferenciadas para ellos y ellas en la sala de clases y en talleres extracurriculares.</li> </ul>		
<p>Responsable</p>	<p>Profesores de subsector- Coordinación académica</p>		
<p>Fecha Inicio</p>	<p>Abril 2014</p>	<p>Fecha Término</p>	<p>Anual</p>

<p>Ámbito</p>	<p>Acercar y comprometer a los padres y apoderados con el aprendizaje de sus hijos, hijas o pupilos</p>
<p>Objetivo Esperado</p>	<p>Establecer metas de involucramiento de los apoderados en el desarrollo y el aprendizaje de sus hijos e hijas.</p>
<p>Nombre Acción</p>	<p>Involucramiento de los padres y apoderados en el aprendizaje de los estudiantes.</p>
<p>Descripción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definición de metas y acuerdos con los apoderados con relación a porcentaje de asistencia a reuniones de apoderados (80%) y entrevistas individuales (Dos entrevistas individuales al año, como mínimo entre profesores jefes o de subsector con apoderados)</li> <li>● Definición de metas de nivel académico, de asistencia y conductuales en reuniones de apoderados de cada uno de los niveles y cursos del colegio (2º reunión de apoderados)</li> <li>● Calendarización y publicación de reuniones de apoderados en la página web del colegio orientado a entregar información sobre lo que aprenderán sus hijos e hijas y compartir herramientas de apoyo para propiciar el aprendizaje.</li> <li>●</li> </ul>



Responsable	Departamento de lenguaje , departamento 1º ciclo, equipo directivo		
Fecha Inicio	Marzo 2014	Fecha Término	Marzo 2015

Ámbito	Medir los avances en aprendizaje de los alumnos y alumnas		
Objetivo Esperado	Implementar estrategias metodológicas y de evaluación en los 4 ejes de matemática con el propósito de que los alumnos evidencien desempeños equivalentes a su nivel.		
Nombre Acción	Programación, Planificación y ejecución de estrategias de matemática		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, planificación clase a clase y ejecución de estrategias que apuntan al desarrollo de las habilidades propias de los cuatro ejes y la generación de herramientas y/o procedimientos para enfrentar la aplicación de contenidos propios de los diferentes niveles.</li> <li>• Consideración de tiempos en la programación de cada una de las unidades para la utilización de TIC en la potenciación de los aprendizajes (software, link, pizarra interactiva)</li> <li>• Diseño, planificación y ejecución de periodos de trabajo diario y sistemático en los niveles de NT1 a 6° básico poniendo énfasis en el cálculo mental, resolución de problemas a través de la estrategias de método Singapur.</li> </ul>		
Responsable	Departamento matemática y 1° ciclo		
Fecha Inicio	Marzo, 2014	Fecha Término	Anual

Nombre Acción	Construir evaluaciones para el subsector de Matemática.		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar instrumentos de evaluación, con formatos comunes, de manera articulada y progresiva que comprendan los distintos ejes del subsector de matemática: Controles, Prueba de Unidad y Pruebas de Relevancia</li> </ul>		
Responsable	Departamento de Educación Matemática		
Fecha Inicio	Mayo, 2014	Fecha Término	Anual

Nombre Acción	Elaborar calendario de evaluación semestral para monitorear logros en los aprendizajes claves de los ejes del subsector y darlo a conocer a estudiantes y apoderados.		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación en el aula virtual de la página del colegio, en los programas de estudio y en la programación de actividades clase a clase la descripción del proceso de evaluación y los instrumentos que serán aplicados, con su ponderación y finalidad, así como también la publicación del calendario de evaluación semestral en la página del colegio.</li> </ul>		
Responsable	Departamento de matemática		
Fecha Inicio	Marzo, 2014	Fecha Término	Diciembre, 2016

Nombre Acción	Analizar periódicamente los resultados obtenidos en los 4 ejes del subsector y comunicar a estudiantes y apoderados los avances y estrategias de mejoramiento que se utilizarán para este fin.		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis y comunicación de resultados obtenidos en los instrumentos calendarizados, de la aplicación de estrategias con la finalidad de favorecer el desarrollo de las habilidades propias del subsector por nivel.</li> <li>● Programación de sesiones de revisión, corrección y retroalimentación de habilidades y contenidos evaluados en los instrumentos diseñados.</li> <li>● Publicación de resultados de los instrumentos aplicados en programa computacional.</li> <li>● Publicación y desarrollo de guías en las oficinas virtuales de matemática de los diferentes niveles.</li> </ul>		
Responsable	Departamento de matemática- Coordinación académica		
Fecha Inicio	Marzo, 2014	Fecha Término	Diciembre, 2016



<p>Nombre Acción</p>	<p>Realizar evaluación semestral y anual.</p>		
<p>Descripción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de instrumentos al finalizar el semestre en los niveles de educación parvularia, 1° y 2° básico (pruebas globales) y anual para los niveles de 3° básico a 3° medio (examen escrito) que evalúe los contenidos y habilidades fundamentales del subsector y que evidencien el nivel de logro de los alumnos y alumnas.</li> <li>• Análisis de los resultados del procedimiento de evaluación aplicado en los diferentes momentos del año (semestre- anual) esta será la evaluación diagnóstica para iniciar el año siguiente y se usará de información para preparar la planificación del nuevo año.</li> </ul>		
<p>Responsable</p>	<p>Departamento de matemática</p>		
<p>Fecha Inicio</p>	<p>junio– noviembre, 2014</p>	<p>Fecha Término</p>	<p>Julio- Diciembre, 2016</p>

<p>Ámbito</p>	<p>Planificación de las clases y de las evaluaciones de los métodos y recursos pedagógicos orientada a mejorar el aprendizaje en el subsector correspondiente</p>
<p>Objetivo Esperado</p>	<p>Instalar un sistema de planificación y preparación de la enseñanza que dé cuenta de la cobertura del 100% de los programas de estudio.</p>



Nombre Acción	Planificación de clases.		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"><li>● Implementar un sistema de revisión y adaptación de planificaciones a partir del intercambio de experiencias en el aula con todas y todos los docentes de la escuela.</li><li>● Planificar y ejecutar sesiones de reflexión a nivel del departamento de 1º ciclo y departamento de matemática que permita definir estrategias articuladas y progresivas que permitirá a los estudiantes participar del proceso de aprendizaje y que incluye procedimientos específicos de evaluación de los ejes.</li><li>● Utilización de los textos escolares y de recursos didácticos de producción personal en la planificación.</li></ul>		
Responsable	Profesores, equipo directivo docente.		
Fecha Inicio	Marzo 2014	Fecha Término	Diciembre 2016



<p>Nombre Acción</p>	<p>Definir metas en relación con la planificación:</p>		
<p>Descripción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Determinar que el 100% de las docentes conocen y dominan los programas de estudio de matemática y programa pedagógico, ámbito lógico- matemático de NT1 y NT2.</li> <li>● 100% de las docentes tienen planificaciones clase a clase.</li> <li>● 100% de los y las docentes planifican empleando las Guías para el docente y los textos escolares existentes y diseñan recursos didácticos para enriquecer las planificaciones.</li> </ul>		
<p>Responsable</p>	<p>Departamento de Educación matemática y departamento de 1º ciclo.</p>		
<p>Fecha Inicio</p>	<p>Marzo, 2014</p>	<p>Fecha Término</p>	<p>Enero, 2016</p>

<p>Ámbito</p>	<p>Gestión docente en el aula, orientada a mejora el aprendizaje en el subsector correspondiente</p>
<p>Objetivo Esperado</p>	<p>Fortalecer la acción docente en el aula, principalmente en las acciones pedagógicas para mejorar el desarrollo de habilidades y contenidos propios de los 4 ejes de los estudiantes desde NT1 hasta 4º medio.</p>
<p>Nombre Acción</p>	<p>Fortalecimiento de prácticas pedagógicas exitosas</p>



Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisión conjunta de los diseños de programaciones y planificaciones clase a clase, considerando todas las habilidades y ejes de los programas de estudio..</li> <li>● Seguimiento de la aplicación en el aula de estrategias efectivas para el aprendizaje en el subsector de matemática, incluyendo observación de clases, retroalimentación y orientaciones durante horas de reflexión pedagógica.</li> <li>● Programación de sesiones de reflexión pedagógica, intercambio de experiencias, análisis de contenidos y didáctica de la enseñanza de la lectura.</li> </ul>		
Responsable	Equipo directivo docente- profesores de departamento de 1º ciclo y lenguaje.		
Fecha Inicio	Mayo 2014	Fecha Término	Octubre 2016

Ámbito	Reforzamiento pedagógico a las y los alumnos con bajo rendimiento escolar y de apoyo para aquellos estudiantes que se destaquen
Objetivo Esperado	Revisar y comentar sistemáticamente las evaluaciones realizadas con los estudiantes, analizando sus aciertos y errores, de modo de utilizar la evaluación como un instrumento eficaz para lograr el aprendizaje.



Nombre Acción	Retroalimentación		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicación de recursos pedagógicos en la página oficial del colegio.</li><li>• Diagnosticar y hacer seguimiento de casos de alumnos y alumnas destacadas en matemática, participando en academias, y diseñar estrategias de desarrollo diferenciadas para ellos y ellas en la sala de clases y en talleres extracurriculares.</li></ul>		
Responsable	Profesores de subsector- Coordinación académica		
Fecha Inicio	Marzo 2014	Fecha Término	Diciembre 2016

<p>Ámbito</p>	<p>Acercar y comprometer a los padres y apoderados con el aprendizaje de sus hijos, hijas o pupilos</p>
<p>Objetivo Esperado</p>	<p>Establecer metas de involucramiento de los apoderados en el desarrollo y el aprendizaje de sus hijos e hijas.</p>
<p>Nombre Acción</p>	<p>Involucramiento de los padres y apoderados en el aprendizaje de los estudiantes.</p>
<p>Descripción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definición de metas y acuerdos con los apoderados con relación a porcentaje de asistencia a reuniones de apoderados (80%) y entrevistas individuales (Dos entrevistas individuales al año, como mínimo entre profesores jefes o de subsector con apoderados)</li> <li>● Definición de metas de nivel académico, de asistencia y conductuales en reuniones de apoderados de cada uno de los niveles y cursos del colegio (2º reunión de apoderados)</li> <li>● Calendarización y publicación de reuniones de apoderados en la página web del colegio orientado a entregar información sobre lo que aprenderán sus hijos e hijas y compartir herramientas de apoyo para propiciar el aprendizaje.</li> <li>●</li> </ul>



Responsable	Departamento de matemática , departamento 1º ciclo, equipo directivo		
Fecha Inicio	Marzo 2014	Fecha Término	Diciembre 2016

#### IV. ACCIONES MEJORAMIENTO GESTION INSTITUCIONAL

---

ÁREA: GESTION CURRICULAR	
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN CURRICULAR	
Objetivo Esperado	<p>Instalar y/o potenciar sistemas y procedimientos que permitan transferir al aula y a la comunidad educativa procesos metodológicos y evaluativos que contribuyan a brindar un servicio educacional de excelencia.</p>
Nombre Acción	Implementación curricular
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Difundir en la comunidad escolar la oferta curricular del establecimiento</li> <li>● Lograr que el 100% de los docentes programe anualmente sus clases y las planifique según formato institucional.</li> <li>● Establecer una creciente articulación curricular entre ciclos, departamentos y áreas de enseñanza.</li> <li>● Revisar periódicamente el estado de avance de los procesos pedagógicos en relación a los Objetivos Estratégicos del PEI y a las metas del PAO.</li> </ul>
Responsable	<p>Equipo Directivo</p> <p>Coordinación Académica</p> <p>Docentes</p>



Fecha Inicio	Marzo 2014	Fecha Término	Diciembre 2016
--------------	------------	------------------	----------------



ÁREA: GESTIÓN CURRICULAR			
DIMENSION: ORGANIZACIÓN CURRICULAR			
Objetivo Esperado	Establecer procedimientos y mecanismos para organizar, coordinar y ejecutar los programas emanados en nuestro PEI y explicitados en el Plan Anual y en la propuesta curricular.		
Nombre Acción	Implementación curricular		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"><li>● Revisión de programas de estudios.</li><li>● Elaborar, revisar y publicar Programación anual., conciliándola con calendario anual.</li><li>● Elaborar, revisar y publicar planificaciones clase a clase.</li><li>● Análisis de estados de avance en Reuniones de Deptos. y Consejos semestrales</li></ul>		
Responsable	Dirección Coordinación académica		
Fecha Inicio	Marzo 2014	Fecha Término	Anual

ÁREA: GESTIÓN CURRICULAR			
DIMENSION: ORGANIZACIÓN CURRICULAR			
Objetivo Esperado	Establecer procedimientos y mecanismos para organizar, coordinar y ejecutar los programas emanados en nuestro PEI y explicitados en el Plan Anual y en la propuesta curricular.		



Nombre Acción	Apoyo y mejoramiento de prácticas pedagógicas		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calendarizar la supervisiones de aula.***</li><li>• Socializar la Pauta de supervisión.</li><li>• Programar y ejecutar supervisiones de clases</li><li>• Programar y Ejecutar devoluciones</li></ul>		
Responsable	Dirección  Coordinación Académica  Docentes		
Fecha Inicio	Abril 2015	Fecha Término	Diciembre 2015 (Permanente y Anual)

ÁREA: LIDERAZGO	
DIMENSION: Conducción	
Objetivo Esperado	Establecer procedimientos intencionados desde la Dirección del establecimiento, que permiten a los diferentes estamentos conocer y actuar coherentemente en torno a la Visión y la Misión institucional contenida en el Proyecto Educativo.



<p>Nombre Acción</p>	<p>Orientación directiva</p>		
<p>Descripción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Difundir la Visión y la Misión Institucional a través de los mecanismos institucionales de comunicación.</li> <li>● Promover una cultura con una Visión y Misión compartida, claridad de propósitos y comunicación docente.</li> <li>● Promover una cultura docente que estimule la vivencia de los principios y valores expresados en el PEI.</li> <li>● Definición de metas de los departamentos de subsectores para el año académico 2013, consistentes con las demandas del PEI.</li> <li>● Lograr que los docentes integren a su planificación y prácticas de aula los principios y valores expresados en el PEI.</li> </ul>		
<p>Responsable</p>	<p>Equipo directivo</p>		
<p>Fecha Inicio</p>	<p>Marzo 2014</p>	<p>Fecha Término</p>	<p>Diciembre de 2016</p>



<b>ÁREA: LIDERAZGO</b>	
<b>DIMENSION: Conducción</b>	
<b>Objetivo Esperado</b>	Desarrollar mediciones y procesos de autoevaluación para detectar e intervenir las áreas críticas que afectan el logro de los objetivos educacionales.
<b>Nombre Acción</b>	información y análisis de información
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Evaluar los procesos pedagógicos y procedimientos de gestión de aula que desarrollan los docentes.</li><li>● Evaluar las metas departamentales con instrumentos y procedimientos conocidos por toda la comunidad educativa.</li><li>● Redefinir metas y procedimientos establecidos en el PEI a la luz de los resultados alcanzados en el Primer Semestre</li><li>● Ejecutar durante el año 2014-2015 el programa de supervisión de aula</li><li>● Ejecutar durante y/o al término del segundo semestre un programa de capacitación y formación profesional a partir del diagnóstico de las necesidades evidenciadas en el proceso de evaluación curricular y profesional.</li><li>● Revisar permanentemente la ejecución el PEI y el Plan Anual.</li></ul>



Responsable	Equipo Directivo Coordinación Académica Consejo Escolar Docentes		
Fecha Inicio	Octubre 2014	Fecha Término	Julio 2016



ÁREA: CONVIVENCIA	
DIMENSION: ORIENTACIÓN HACIA LOS ALUMNOS, SUS FAMILIAS Y LA COMUNIDAD.	
Objetivo Esperado	Diseñar, promover e instalar estrategias y procedimientos que permitan a los diferentes agentes de la comunidad educativa crecer en los valores y principios expresados en el PEI para el año 2013.
Nombre Acción	Integración y participación de las familias
Descripción	<ul style="list-style-type: none"><li>● Motivar a los padres y apoderados a constituir y participar en el CGPA.</li><li>● Asegurar la participación del CGPA en el Consejo escolar</li><li>● Completar nueva ficha de matrícula de todos los estudiantes e ingresarlas al sistema de administración curricular.</li><li>● Integrar a dos apoderados por curso en la atención de los niños de 1° y 2° básico en la hora de colación.</li><li>● Desarrollar encuentros de Equipo Directivo con Apoderados Presidentes de cursos.</li><li>● Desarrollar eventos culturales (Día del libro, Día de la Madre, Fiesta Chilenidad) que permitan a las familias vivenciar los valores del Royal American School</li></ul>
Responsable	Dirección Dirección Académica Orientación



	Docentes		
Fecha Inicio	Marzo 2014	Fecha Término	Diciembre 2016



ÁREA: CONVIVENCIA			
DIMENSION: ORIENTACIÓN HACIA LOS ALUMNOS, SUS FAMILIAS Y LA COMUNIDAD.			
Objetivo Esperado	Diseñar, promover e instalar estrategias y procedimientos que permitan a los diferentes agentes de la comunidad educativa crecer en los valores y principios expresados en el PEI para el periodo 2013 -2015.		
Nombre Acción	Integración y participación de los alumnos		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Motivar a los estudiantes a constituir y participar en un Centro de Alumnos</li> <li>● Asegurar la integración del C.C.A.A en el Consejo Escolar</li> <li>● Desarrollar Talleres Extraprogramáticos que involucren al 40% de los/las estudiantes de 5° básico a 4° medio.</li> <li>● Aplicar en el mes de octubre en el mes de octubre de una encuesta que permita conocer el grado de satisfacción de los estudiantes.</li> </ul>		
Responsable	Dirección Dirección Académica Orientación Docentes		
Fecha Inicio	Marzo 2014	Fecha Término	Diciembre 2014 (Anual)

ÁREA: CONVIVENCIA			
DIMENSION: ORIENTACIÓN HACIA LOS ALUMNOS, SUS FAMILIAS Y LA COMUNIDAD.			
Objetivo Esperado	Diseñar, promover e instalar estrategias y procedimientos que permitan a los diferentes agentes de la comunidad educativa crecer en los valores y principios expresados en el PEI para el año 2013.		
Nombre Acción	Formación valórica		
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover una actitud ciudadana en los integrantes de la comunidad educativa.</li> <li>● Promover eventos que permitan crecer en los valores institucionales.</li> </ul>		
Responsable	Dirección Dirección Académica Orientación Docentes		
Fecha Inicio	Marzo 2014	Fecha Término	Diciembre 2014 (Anual)

ÁREA: RECURSOS	
DIMENSION: Aspecto Financiero	
Objetivo Esperado	Formular y ejecutar el presupuesto de manera tal que contribuya a la sustentabilidad del PEI.



Nombre Acción	Elaborar el Presupuesto Anual		
Descripción	Elaborar un presupuesto anual que considerando los objetivos estratégicos del PEI, la información obtenida de los resultados logrados por la institución el año 2013 y el Plan Anual 2013, permita enfrentar oportunamente necesidades de implementación, reparación y mantención de recursos de aprendizaje e infraestructura.		
Responsable	Sostenedor  Dirección		
Fecha Inicio	Enero 2014	Fecha Término	Diciembre de 2016

## V. ÁMBITOS A MONITOREAR

---

Ámbito	N° Acciones por Ámbito		Monitoreo a los Ámbitos	
	Lenguaje	Matemática	SI	NO
Medir los avances en aprendizaje	5	5	X	
Planificación	2	2	X	
Gestión Docente	1	1	X	
Reforzamiento	1	1	X	
Incorporación padres y apoderados	1	1	x	

## **8.- Bibliografía.**

- 1.- Aiello, M. (2007). Algunas consideraciones para diseñar un modelo de evaluación institucional. Ponencia presentada en el Seminario Internacional de Evaluación de Instituciones Educativas, León, Guanajuato, México. Consulta realizada el 14 de mayo de 2008, en <http://ftp.ruv.itesm.mx/apoyos/conacyt/gto/guanajuato/desarrollo/material/maiello.pdf>
- 2.- Agencia alemana de cooperación técnica para el desarrollo. Planificación de Proyectos orientada a Objetivos. [en línea] [Alemania]: Herrmann & Herrmann , 2001. Disponible en World Wide Web <http://www.jjponline.com/marcologico/general.html>
- 3.- Agencia noruega para la cooperación para el desarrollo. grupo de trabajo de norad sobre metodología. Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos. [en línea] [España]: Madrid, Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, 1993. Disponible en World Wide Web <http://www.ongdclm.org/PUBLICACIONES%20DIGITALES/cooperacion%20desarrollo/Manual%20de%20Marco%20Logico.pdf>
- 4.- Banco interamericano de desarrollo. oficina de evaluación. Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. [en línea] [USA]: Washington, BID, 1997. Disponible en World Wide Web <http://www.iadb.org/cont/evo/spbook/laevalua.htm>
- 5.- Banco interamericano de desarrollo. oficina de evaluación. Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Anexo I. La matriz de marco lógico. [en línea] [USA]: Washington, BID, 1997. Disponible en World Wide Web <http://www.iadb.org/cont/evo/SPBook/lamatriz.htm>
- 6.- Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos, análisis y administración del riesgo. 2ª ed. México, McGraw-Hill, 1990. 283 p. ISBN 968-422-775-5



7.- Bush, T. (2003). Theories of educational leadership and management (3a. ed.). Londres, Inglaterra: SAGE.

8.- Bush, T. (2008). From management to leadership: Semantic or meaningful change? *Educational Management Administration and Leadership*, 36 (2), 271-288. Carey, L. M. (2001). *Measuring and evaluating school learning* (3a. ed.). Boston: Allyn and Bacon.

9.- Díaz-Barriga, Á. (Coord.). (2008). *Impacto de la evaluación en la educación superior mexicana: un estudio en las universidades públicas estatales*. México: UNAM, ANUIES y Plaza y Valdés.

10.- Domínguez, G. (2000). *Evaluación y educación: Modelos y propuestas*. Buenos Aires: Fundec.

Edwards, M. R. y Ewen, A. J. (1996). *360° feedback: The powerful new model for employee assessment & performance improvement*. New York: American Management Association.

11.- Fondo nacional de capacitación laboral y promoción del empleo. El enfoque de marco lógico. [en línea] [Perú]: Fondoempleo, 2006. Disponible en World Wide Web <http://www.fondoempleo.com.pe/enfoquedeml.htm>

12.- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R. y Worthen, B. R. (2004). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (3a. ed.). Boston: Pearson.

13.- Marco para la Buena Dirección, *Ministerio de Educación, 2005. Inscripción N° : 148.456 ,I.S.B. N. N° : 956-292-106-9*

14.- Mayor, C. (1998). *La evaluación como estrategia de mejora: Evaluación de programas, centros y profesores*. Sevilla: Kronos.

15.- Meymar, O. A. (2009). *Formación de evaluadores para la evaluación institucional a través de una modalidad de e-learning*. Tesis de maestría inédita, Tecnológico de Monterrey, León, Guanajuato, México.

16.- Ortegón, Edgar. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. [en línea] [Chile]: Santiago, CEPAL, 2005. 124 p. ISBN 92-1-322719-1.

17.- Orlich, Jessie M. *El análisis FODA*. [en línea] [España]: Universidad para la Cooperación Internacional. Disponible en World Wide Web <http://www.uci.ac.cr/docs-maestrias/articulos-interes-MAP.asp>

- 18.- Pedraja, L., Rodríguez, E., Rodríguez, J. (2006). Transformational and transactional leadership: A study of their influence in small companies. *Ingeniare* (14), 159-166.
- 19.- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional* (3a. ed.). Distrito Federal: Alfaomega.
- 20.- Rossi, P. H., Lipsey, M. W. y Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7a. ed.). Thousand Oaks: Sage.
- 21.- Ruiz, J. M. (1998). *Cómo hacer una evaluación de centros educativos* (2a. ed.). Madrid: Narcea.
- 22.- Salmerón, H. (1992). *Evaluación de los espacios arquitectónicos escolares*. Granada, España: Universidad de Granada.
- 23.- Secretaría de Educación Pública. (2008). *Estadística histórica por estados del Sistema Educativo Nacional*. Consulta realizada el 14 de mayo de 2008.
- 24.- Tejedor, F. J. y Rodríguez, J. L. (Eds.). (1996). *Evaluación educativa II. Evaluación institucional: Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*. Salamanca: Universidad de Salamanca (Instituto Universitario de Ciencias de la Educación).
- 25.- Valenzuela, J. R. y Ramírez, M. S. (2008, abril). Needs assessment of evaluation of educational institutions: First phase in the development of an evaluation model of educational institutions for the improvement education quality. Poster presentado en la IV Conferencia Internacional de Barcelona sobre Educación Superior, Barcelona, España.
- 26.- Weiss, C. H. (1997). *Evaluation* (2a. ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

