



**Magister En Educación Mención**

**Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional Y**

**Plan De Mejoramiento Educativo**

**Liceo Mayor Gral (E) Oscar Bonilla Bradanovic**

**Profesor guía:**

**Delfina Cabrera G.**

**Alumno (s):**

**Nirma Jiménez García**

**Santiago – Chile, octubre de 2017**



#### 4.- Abstract.

El presente trabajo resume las acciones de nuestro PME 2017 y los montos de financiamientos proyectados para el presente año. Dichas áreas contenidas en el PME tendrán que ser abordadas estratégicamente durante los cuatros años para una nueva mejora, siendo realizado por parte de toda la comunidad educativa sistematizando y configurando los sellos y los objetivos de la información.

- 1) Gestión Pedagógica:
  - Gestión del Currículum:
    - a. Talleres de lineamientos pedagógicos y metodológicos.
    - b. Fortaleciendo los departamentos de lenguaje y matemáticas.
  - Enseñanza en el aula:
    - a. Acompañando y retroalimentando a los docentes
    - b. Motivando a los estudiantes a practicar y aplicar lo aprendido.
  - Apoyo al desarrollo de los estudiantes:
    - a. Orientados a nuestros estudiantes.
    - b. Identificando, apoyando y monitoreando a los estudiantes.
    - c. Aprendiendo juntos de manera distinta.
- 2) Liderazgo Escolar:
  - Gestión del Currículum
    - a. Recopilación y sistematización de datos.
    - b. Diagnóstico, planificación e implementación del PME.
- 3) Convivencia Escolar:
  - Formación
    - a. Plan de formación
    - b. Acercando a las familias a la escuela
  - Convivencia Escolar
    - a. Diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación de la convivencia.
- 4) Gestión de Recursos:
  - Gestión del personal
    - a. Evaluación y retroalimentación.
    - b. A puertas abiertas
  - Gestión de Recursos Educativos
    - a. Me apoyo en los recursos
    - b. Visto y descubro el CRA

## 5.- INTRODUCCIÓN

Los Planes de Mejora promovidos por el Gobierno de Chile forman parte de la materialización de los principios de la reforma educacional.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es definido por el Mineduc como un “instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales, de sus procesos institucionales y pedagógicos y que favorece a que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor, que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes. Corresponde al “medio que permitirá llegar al lugar proyectado” como comunidad educativa. (Mineduc, 2014, pág. 9).

Actualmente el PME es visto como un instrumento útil tanto de planificación como de gestión para alcanzar los objetivos y propuestas del Proyecto Educativo Institucional.

Para llevar a cabo este tributo del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) hacia el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Ministerio de Educación propone por una parte poner el foco en las necesidades educativas y prioridades formativas de cada establecimiento educacional para mejorar y potenciar los aprendizajes de sus alumnos desde una mirada integral y por otro lado, ampliar el ciclo de mejoramiento continuo a una lógica de planificación estratégica de 4 años.

Así, los principales propósitos de un PME son:

a. Promover procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación institucional y pedagógica en las comunidades educativas.

b. Promover, de manera intencionada, aprendizajes en todas las áreas del currículum nacional, articulando las necesidades de mejora con los intereses más amplios de formación de los estudiantes.

c. Impulsar el desarrollo de procesos y prácticas en distintas áreas de la gestión institucional y pedagógica, que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa de cada establecimiento (Mineduc, 2014, pág. 10).

En el liceo Oscar Bonilla Bradanovic Para diseñar y desarrollar este PME hemos utilizado modelos de diferentes instituciones y las orientaciones emanadas del Mineduc. Procedimentalmente comenzamos con un análisis institucional donde corporativamente hemos analizado nuestras debilidades y fortalezas a través de sesiones de coordinaciones, consejos técnicos y jornadas propiciadas por el Mineduc. Para guiar esta discusión utilizamos instrumentos como el árbol de problemas y el modelo Ishikawa.

A partir de este análisis, nos propusimos objetivos consensuados priorizando por los que pudiéramos lograr en un período determinado y que tuvieran coherencia con nuestro proyecto educativo.

Posteriormente pasamos a definir el proyecto justificando su importancia, con metas claras y cuantificables.

Finalmente consideramos instrumentos y procedimientos de evaluación para redefinir nuestros esfuerzos en post de que nuestros estudiantes desarrollen procesos de aprendizajes de calidad, es decir que les permitan, por una parte superar su NEE y por otra, cimiente sus capacidades y conocimientos.

## 6.- MARCO TEÓRICO

Las acciones realizadas con Proyecto de Mejoramiento Educativo han favorecido el aprendizaje de los alumnos y el acercamiento y compromiso de los padres y apoderados a la escuela.

Ante la necesidad de un proyecto de mejoramiento en que se expresen los principios y propósitos que sostienen nuestra educación, presentamos este trabajo que es fruto de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa del liceo Oscar General Bonilla, quienes a través de encuentros, reuniones de discusión y análisis, lograron elaborar comunitaria y paulatinamente el material que sirve de base para este documento. Se espera, por medio de él, suscitar un amplio consenso y entorno a lo que será el modo de asumir la misión educativa en nuestro establecimiento. En respuesta a los desafíos y mejoras que se presentan en la educación en Chile, se ha querido fijar el quehacer en un proyecto de mejoramiento que refleje la mejor forma de coordinar los esfuerzos individuales de los actores de los establecimientos, para conseguir los objetivos que las escuelas se proponen, logrando así una unificación de los principios y fundamentos de nuestras unidades educativas, en función de un mejoramiento permanente y sustantivo de la calidad de la enseñanza. El documento recoge la experiencia acumulada de varios años de reflexión y trabajo conjunto, que permitió espacios para el intercambio de experiencias, unificación de criterios y procedimientos, y que permitirá facilitar la toma de decisiones en la planificación general de nuestro liceo, de tal modo que se haga vida en cada uno de sus estamentos y servicio, realizado con amor, sabiduría, alegría, entusiasmo y fidelidad, valores que se expresan en el marco teórico doctrinal de nuestro colegio. A partir del Marco Teórico nos proponemos abrirnos a los nuevos desafíos del país y del mundo de hoy, proyectando nuestro establecimiento hacia una educación moderna, flexible, abierta, en mutua interpelación con las grandes transformaciones del mundo, evitando sin embargo toda forma de relativismo. El dinamismo de la misión educativa y la preocupación de adecuación a los tiempos, características de la sociedad y del hombre hacen que este documento no se considere acabado e inamovible, sino sometido a una revisión constante en la medida que, con el transcurso del tiempo, sea evaluado y reactualizado de acuerdo a los aportes de la tecnología, a los nuevos enfoques pedagógicos y a todo aquello que garantiza una respuesta creativa y oportuna según las orientaciones educacionales del país. Este documento es también un exigencia de la Legislación Educacional y un deseo de todos los integrantes de nuestras unidades educativas y va dirigido a todos sus miembros o estamentos: padres y apoderados, alumnos, docentes y asistentes de la educación.

### Currículum

Se entiende por currículum, a la organización que resulta de la traducción de un conjunto de valores, intenciones educativas y contenido culturales, para que los alumnos y alumnas puedan lograr su aprendizaje y formación de modo óptimo. Es un plan global formado por:

- a) Un conjunto secuenciado de objetivos educativos, claramente formulados y coherentes con el conjunto de valores sociales éticos y culturales, sustentado en una determinada concepción y estrategia curricular, coherente con los objetivos proyectados y con las realidades en que se concrete el currículum.
- b) Una organización que convierta las intenciones en realidades, que ponga en interacción componentes tales como: objetivos, estrategias, contenidos culturales, planes de estudio, programas, desarrollo de competencias en los estudiantes, recursos humanos, grupos curso, tiempos y medios.
- c) Una estructura funcional de los planes de estudio que implica la selección de adecuados tipos de materiales y medios de enseñanza.

### **Opción Curricular**

Nos urge la necesidad de buscar un currículum que nos ayude y oriente a dar respuesta a cada una de las instancias que se nos presentan en todo nuestro quehacer educativo, frente a los grandes desafíos que nos presenta nuestro Ideario, la Educación Chilena, y a las grandes expectativas de una sociedad en constantes cambios junto con las exigencias personales y vocacionales, tanto del niño como del joven, en busca de su realización personal, tendiente a los logros inmediatos, sin olvidar las diferencias individuales. Por ello, pensamos que no podemos limitarnos a un solo tipo de currículum, sino que debemos buscar una complementariedad entre las diferentes corrientes curriculares, que nos permiten tener una diversidad de formas de enseñar para lograr un aprendizaje eficaz. En relación al tipo de hombre que se desea formar se ha optado por un Currículum Humanista, centrado en la persona, en el cual estén muy presentes los elementos formativos que se refieren al ámbito social. Sin embargo no descuida lo cognitivo, imprescindible para fomentar destrezas intelectuales necesarias para el logro de aprendizajes profundos y significativos que le permiten al educando enfrentar y resolver situaciones problemáticas nuevas, y la transferencia de conocimiento, el compromiso de formar profesionales al servicio de la sociedad.

#### **La concepción curricular humanista**

1. Centra su atención en el alumno y alumna que busca su autonomía y crecimiento, ayudándolos a descubrir las cosas por sí mismos, organizando las actividades, de modo que se traduzcan en experiencias integradoras y enriquecedoras promoviendo el desarrollo de competencias, que le permitan niveles de logro de aprendizaje de acuerdo a su edad y nivel educacional. El alumno y alumna tiene un rol activo y participación permanente, porque se le considera una persona libre y sujeto de su propio aprendizaje.
2. Pone énfasis en el proceso respondiendo más bien al que y al porque enseñar más que al cómo enseñar; al alumno se le presentaran problemas que el deberá resolver más que contenidos que aprender; estos problemas que se le plantean en su mayoría son de carácter social, porque al educando se le reconoce como un ser en relación consigo mismo.
3. Promueve en los alumnos y alumnas, un dialogo abierto, crítico y constructivo en la comunidad escolar, desarrollándose en una sociedad democrática.
4. Asigna al docente, un rol de impulsor del desarrollo y crecimiento del estudiante como persona, a través de la promoción de aprendizajes, de vivencias, experiencias interesantes y estimulantes para él, con el fin de promover su autorrealización, su autoconocimiento, el descubrimiento personal del mundo que lo rodea y la toma de conciencia en la adquisición y empleo del conocimiento.
5. Promueve aprendizajes no solo referidos al ámbito del conocimiento, sino que involucren la adquisición de valores y actitudes, por lo tanto requiere de un constante perfeccionamiento, para que los educadores puedan aplicar las herramientas metodológicas necesarias y los alumnos y alumnas obtengan aprendizajes realmente significativos.
6. Tiene presente en el campo de la evaluación, que se evalúan a personas cuya naturaleza es compleja, lo que significa considerar las diferencias individuales, la responsabilidad personal ante el trabajo y las posibilidades que el alumno y alumna tiene para desarrollarlo. En consecuencia se trata de una evaluación cualitativa más que cuantitativa. Del Currículum como Enfoque Social se rescata: La idea de preparar al joven para que participe en el orden social.

Del Currículum Cognitivo se considera: El énfasis que hace en el empleo de estrategias y materiales que permitan desarrollar capacidades e intereses del alumno y alumna; captar, procesar, almacenar y recuperar información, conocimientos y destrezas para conseguir el máximo desarrollo de las capacidades de cada alumno, según sus potencialidades y de acuerdo al estado de desarrollo de éstos. La orientación hacia las necesidades individuales de los alumnos y alumnas hacia un aprendizaje útil en presente, sin perder la visión del futuro. Una dosis del Currículum tecnológico también es necesaria, para fomentar en los alumnos y alumnas el desarrollo de las destrezas que le permitan incorporarse competentemente a un mundo lleno de elementos que se constituyen en símbolos de los lenguajes modernos. Del Currículum como tecnología se adopta: El empleo intensivo de recursos técnicos y digitales para facilitar la transferencia de conocimientos, el aprendizaje interactivo y nuestros compromisos adquiridos en el Plan de Uso en el marco del empleo de las tics.

## **Planes y Programas de Estudio**

El Liceo Mayor Oscar General Bonilla, desarrolla sus acciones educativas en base a la propuesta de los Planes y Programas que pone a disposición el Ministerio de Educación en todos los niveles de Enseñanza Media, los cuales realizan una contribución particular al logro de los Objetivos Fundamentales Verticales y Transversales emanados por el Ministerio. Se cuenta con el Reglamento de Evaluación, elaborado de acuerdo a las normativas que emanan del Ministerio, el cual establece en forma explícita los propósitos a que debe concurrir la evaluación para guardar debida coherencia con las metas educativas y el Reglamento Interno y de Convivencia Escolar, documento que cumple una función orientadora y articuladora de las acciones que los diferentes actores de esta comunidad educativa en bien de una buena y sana convivencia escolar. Las acciones educativas de esta institución, se rigen por los principios legales contenidos en los documentos legales que a continuación se señalan:

- Constitución Política de 1980
- Ley General de Educación (Ley 18.962/90)
- Estatuto de los Profesionales de la Educación (Ley 19.070).
- Código del Trabajo (Ley 18.620/87) y Modificaciones
- Proclamación de los Derechos del Niño (1990). · Ley 19.532/97 sobre Jornada Escolar Completa.
- Decreto Supremo de Educación N° 240 (03/02/96)
- Decreto Supremo de Educación N° 220 (18/05/98) y sus modificaciones
- Nuevas Bases Curriculares para la Educación Parvularia.
- Ley PIE buscar numero
- Ley Subvención Escolar Preferencial (SEP) (Ley 20248)
- Ley de Inclusión Escolar (Ley 20845) La Ley General de Educación, en su Art. N° 19 define la Enseñanza Básica como el nivel educacional que procesa fundamentalmente el desarrollo de la personalidad del alumno, su capacidad para su vinculación e integración activa a su modo social, a través del aprendizaje de los Contenidos Mínimos Obligatorios que se determinen en conformidad a la presente Ley y que le permiten continuar el proceso educativo formal.

En el Art. N° 20, define a la Enseñanza Media como el nivel educacional que atiende a la población escolar que haya finalizado el nivel de Enseñanza Básica y tiene por

finalidad procurar que cada alumno, mediante el proceso educativo sistemático, logre el aprendizaje de los Contenidos Mínimos Obligatorios que se determinen en conformidad a la presente Ley perfeccionándose como persona y asumiendo responsablemente sus compromisos con la familia; la comunidad, la cultura y el desarrollo nacional. Dicha enseñanza habilita, por otra parte al alumno para continuar su proceso educativo formal a través de la educación superior o para incorporarse a la vida del trabajo. De acuerdo a la Ley General de Educación, y sus artículos N° 28 y 29, se establecen los Objetivos Generales que la Enseñanza Básica y en el artículo N° 30, los Objetivos Generales que la Enseñanza Media que se deben lograr al egresar del sistema, en esta institución educativa se han establecido los siguientes objetivos:

1. Fortalecer la formación cristiana y valórica de los alumnos y alumnas según los valores y principios católicos.
2. Incentivar en el alumno y/o alumna el interés por aprender y progresar en su proyecto de vida, facilitando, el desarrollo de su proceso personal en la construcción del conocimiento.
3. Fortalecer la acción educativa individual a través del intercambio de experiencias, de estrategias metodológicas, de técnicas e instrumentos evaluativos que favorecen el aprendizaje de los estudiantes.
4. Acrecentar la formación de los padres de familia como educadores, orientando su participación al compromiso con la educación integral de sus hijos e hijas.
5. Promover el trabajo colaborativo entre los diferentes actores de la comunidad educativa para mejorar la calidad de los aprendizajes.
6. Consolidar nuevas propuestas didácticas y/o curriculares, atendiendo a las necesidades de los alumnos para facilitar el logro de nuevas competencias lectoras. Realizar una gestión escolar participativa y espontánea, permitiendo a los distintos miembros identificar su compromiso y responsabilidades, incitándolos a desarrollar su iniciativa, su capacidad de reflexión y sus aportes a la autoevaluación.

### **Proyecto de Apoyo Integral**

El Proyecto o Programa de Integración Escolar es una estrategia implementada por el Colegio con el objeto de apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje de todos los alumnos, especialmente de aquellos que presentan necesidades educativas especiales. Su funcionamiento está regulado por las siguientes disposiciones legales:

- Decreto Supremo N° 1/1998: Reglamenta Capítulo II de la Ley N° 19.284/94 de Integración Social de las personas con discapacidad.
- Instructivo N° 0191 sobre Proyectos de Integración Escolar.
- Instructivo N° 512 sobre Fiscalización de Proyectos de Integración Escolar
- Decreto Supremo N° 1300/2002: Aprueba Planes y Programas de Estudio para alumnos con trastornos específicos de lenguaje.
- Instructivo N° 0610 sobre atención de alumnos con trastornos específicos del lenguaje
- Decreto Supremo N° 170: Es el reglamento de la Ley N° 20201 y fija normas para determinar los alumnos con necesidades educativas especiales que serán beneficiarios de la subvención para educación especial. A partir de lo anterior se pueden describir dos objetivos fundamentales:
  - Favorecer un clima de aceptación y respeto a la diversidad mediante el trabajo colaborativo de todos los integrantes de la comunidad educativa (sistema escolar, familiar y social).

· Proporcionar un espacio de apoyo integral, donde se preste la atención especializada que requieren los niños y niñas con Necesidades Educativas Especiales derivadas de un Trastorno Específico del Lenguaje, con el fin de que adquieran y consoliden competencias lingüísticas que permitan superar su Diagnóstico e incrementar su desempeño social y escolar.

El Equipo de Integración está compuesto por los siguientes profesionales: Psicopedagogo, Fonoaudióloga y Psicóloga, quienes se encuentran debidamente inscritas en el Registro Nacional de Educación Especial tal como lo señala el Decreto 170/10. Esto les permite diagnosticar y atender las Necesidades Educativas Especiales que presentan los alumnos/as.

Para dar cumplimiento a los objetivos mencionados, la Secretaría Ministerial de Educación establece ocho estrategias básicas que organizan las acciones del Programa, a saber:

- ↪ Sensibilización e información a la comunidad educativa sobre la integración y el PIE del establecimiento.
- ↪ Detección y evaluación de NEE.
- ↪ Coordinación y trabajo colaborativo entre profesores y profesionales de apoyo, con la familia y con los estudiantes.
- ↪ Capacitación a la comunidad educativa en estrategias de atención a la diversidad y las NEE. ↪ Adaptación y flexibilización curricular. ↪ Participación de la familia y la comunidad.
- ↪ Convivencia escolar y respeto a la diversidad.
- ↪ Monitoreo y evaluación del PIE.
  - ↪ Adquisición de material bibliográfico, didáctico y fungible. Para asegurar el éxito de esta iniciativa se propone el trabajo colaborativo entre los diversos estamentos de la comunidad educativa (directivos, docentes, especialistas, padres/apoderados y alumnos) fortaleciendo las instancias de comunicación y participación activa de cada uno de ellos. El Programa de Integración Escolar cuenta con su propio reglamento interno que da cuenta de los objetivos, estrategias, actividades, medios de verificación y evaluación que componen este proceso. Esta documentación es imprescindible para dar continuidad a la iniciativa, ya que debe presentarse al momento de ser re postulada en un periodo de dos años en la Secretaría Ministerial de Educación respectiva.

### **Proyecto de Integración TEL**

Como forma de valorar los procesos, las estrategias implementadas, la gestión educativa y organizadora, así como el impacto en el proceso educativo, es que el Proyecto de Integración Escolar se evalúa a través de tres instancias:

- ↪ Informe Técnico de Evaluación Anual, corresponde a un sistema de evaluación y seguimiento de las distintas acciones realizadas, así como de los recursos comprometidos. Según el Artículo 92 del Decreto 170/10 esta información debe entregarse al Departamento de Educación respectivo, al Consejo Escolar y estar disponible para las familias de los estudiantes que presentan Necesidades Educativas Especiales antes del 30 de enero de cada año.
- ↪ Actualización del Proyecto, de acuerdo al artículo 10 del Decreto 170/10 los Programas de Integración deben acreditar cada dos años la permanencia de los Trastornos que dieron origen al pago de la subvención.

→ Informe de Gestión Anual, una vez finalizado el periodo lectivo se entrega a la Unidad Técnica Pedagógica un documento que da cuenta de las actividades efectuadas, situación diagnóstica final de los alumnos/as y aquellas estrategias que son factibles de perfeccionar. Un resumen de esta información se expone a través de diapositivas en el consejo de profesores al inicio del año escolar siguiente para su conocimiento y socialización.

## **Otros Proyectos**

El Proyecto Educativo de todo centro no está hecho de una vez para siempre, una de las características que encierra es la de ser dinámico, es decir, que evolucionará en el tiempo y en el espacio. A través de una evaluación permanente se elaborarán o reenfocarán los planes de mejoramiento de todo el sistema para los años sucesivos. Debemos estar abiertos a una estrategia de cambio, dando prioridad a aquellos aspectos menos logrados y desfavorecidos; de este modo estaremos creciendo como unidad educativa, como personas conscientes de que somos sujeto y objeto de perfeccionamiento.

## **Evaluación**

La Evaluación educativa es el proceso y el resultado mediante el cual los integrantes de la Unidad Educativa juzgan las capacidades y la actuación demostrada por sí mismos en las diferentes actividades desarrolladas en una situación espacio-temporal concreta. Tanto el proceso seguido, como la comunicación del resultado obtenido tienden al mejoramiento de las habilidades y del aprendizaje concreto como al crecimiento humano, espiritual y social del sujeto evaluado. En este sentido la Evaluación resulta ser un proceso sistemático, periódico, flexible, participativo, integrador y de apoyo para verificar la coherencia entre el Marco Doctrinal y la acción educativa. Entre los criterios que se deben tener en cuenta para formular instrumentos de evaluación figuran la funcionalidad, es decir, que sean adecuados a las necesidades y a las exigencias siempre cambiantes en una Unidad Educativa dinámica. Que entreguen información objetiva y útil sobre la capacidad de todos los integrantes del proceso para alcanzar los fines y objetivos propuestos y finalmente deben hacer referencia a la capacidad del Colegio para articular sus recursos humanos y materiales de tal manera que el logro de los fines se produzca eficazmente empleando el menor tiempo, costo y esfuerzo. Toda Evaluación debe apuntar a proveer de información respecto a la tarea lograda para iluminar el proceso educativo y alcanzar las metas. La Evaluación debe facilitar la discriminación entre sí, se logró las metas y objetivos, entre quienes lograron la meta y quienes no lo hicieron, así o de este modo lo evaluado se convierte en un instrumento de información. De esta manera la evaluación es un instrumento para verificar las carencias o debilidades. A partir de las propuestas del Marco Curricular y, en el contexto de la normativa educacional vigente, nuestro Proyecto Educativo acepta los desafíos educacionales que la nación se plantea, para enfrentar el proceso global de la modernización y de cambio que la sociedad exige que realicen los alumnos y las alumnas durante su experiencia escolar. La evaluación proceso permanente. La Evaluación Educativa, en nuestro liceo, debe ser considerada como un proceso permanente y sistemático, participativo e integrador, a través de cual se obtiene la información necesaria para emitir juicios, tomar decisiones, tomar conciencia de cómo se están desarrollando las diferentes acciones y principalmente, para verificar la coherencia de nuestras acciones y propósitos, con el Marco Doctrinal. En este aspecto, es variada los procedimientos e instrumentos evaluativos que se utilizan en esta unidad educativa, para obtener la información objetiva y útil sobre la capacidad de todos los participantes del proceso para alcanzar los fines y objetivos propuestos y, finalmente, deben hacer referencia a la capacidad del Colegio para articular sus recursos humanos y materiales de tal manera que el logro de los fines se produzca eficazmente empleando el menor tiempo, costo y esfuerzo. Se hace entonces necesaria:

↪ Una revisión permanente de la organización educativa en cuanto estructura, asignación de tareas y responsabilidades.

↪ Una revisión organizativa de las normas y criterios técnicos que regulan el funcionamiento del colegio y su relación con los objetivos institucionales.

↪ Una revisión de las competencias personales y profesionales del docente frente a su quehacer pedagógico y su participación en el logro de los objetivos del establecimiento. Impactos de la evaluación Los impactos más relevantes debieran ser:

↪ En el ámbito de análisis colegio-aula: Mejora en la calidad de los aprendizajes, con criterios orientadores implícitos en los lineamientos técnico-pedagógicos del colegio.

↪ En el ámbito del apoyo del proceso: Mejora las prácticas docentes, el trabajo profesional, el clima organizacional, la creatividad e innovaciones en la toma de decisiones, las comunicaciones organizacionales y el trabajo participativo.

↪ En el ámbito de los procesos Técnico-pedagógicos: Mejora el proceso de enseñanza y aprendizaje, el proceso de gestión y administración del colegio, los procesos de vinculación y relación con los padres y apoderados, la comunidad y el entorno mediato e inmediato. La evaluación de lo cuantitativo de las conductas cognitivas es tarea fundamental en todo proceso, pero lo es más lo cualitativo. Esto último es una meta educativa a alcanzar, centrándose la actividad evaluativa tanto en lo procesual como en lo terminal. En este sentido la evaluación en el ámbito del Proyecto Técnico Pedagógico proveerá información que ayude a la toma de decisiones curriculares orientadas a redefinir el proceso enseñanza y aprendizaje y buscará maximizar los logros esperados respecto de la formación integral de los alumnos y alumnas.

### **Sujetos de la Evaluación**

Consideramos la Evaluación como un proceso permanente de reflexión y valoración de:

↪ Los objetivos y metas del Centro Educativo.

↪ El Proceso y enseñanza aprendizaje.

↪ El funcionamiento de la Institución.

↪ El ambiente Educativo, relaciones internas y externas.

↪ El desempeño de las personas en sus respectivas tareas y funciones.

↪ La calidad de los materiales, medios e instrumentos utilizados.

↪ La metodología y estrategias empleadas.

↪ Los logros de los grandes objetivos y principios. El liceo Oscar Bonilla, deben crear las condiciones necesarias para una evaluación sistemática y continua de todo el Sistema, de las actividades pedagógicas y de las personas que intervienen en todo el quehacer educativo.

Instrumentos posibles de Evaluación.

· Evaluaciones externas hacia el establecimiento educacional realizadas por organismos pertinentes.

· Instancias que desarrollen situaciones en las que se vivencien conductas y valores internalizados.

· Hoja de vida personal que consigne los principales hitos del quehacer pedagógico, su participación en consejos, retiros, jornadas, celebraciones, y otras.

· Instrumentos evaluativos formativos a nivel de aula.

· Seguimiento de los estudiantes a través de parámetros habituales.

- Entrevistas periódicas con padres y apoderados y participación en el quehacer educativo de su hijo y/o hija.
- Observaciones registradas en el libro de clases.
- Encuesta a una muestra significativa sobre determinadas actividades realizadas.

## **DEFINICIONES CONCEPTUALES ÁREAS DE PROCESO DEL PME**

El nuevo enfoque de mejoramiento, que sustenta el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), redefine y amplía el ciclo de mejoramiento continuo de las comunidades educativas desde una lógica y estructura anual a una de 4 años.

En el modelo de PME se distinguen cuatro áreas interrelacionadas sistémicamente entre sí, en ellas se pueden reconocer los ámbitos temáticos claves de la gestión del establecimiento educacional, así como los procesos generales y las prácticas específicas del quehacer institucional, que dan sustento a los procesos de enseñanza-aprendizaje y contribuyen a la formación integral de las y los estudiantes.

El área central del modelo es la Gestión Pedagógica, puesto que aquí se encuentran los procesos principales del establecimiento educacional; el área de Liderazgo impulsa y conduce los procesos y da coherencia a la actuación de los actores de la comunidad educativa; mientras que las áreas de Convivencia Escolar y Recursos se orientan a generar las condiciones y soportes para la implementación de la propuesta curricular.

De acuerdo con la Ley de Subvención Escolar preferencial (20.248) y la Ley que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (20.529), el Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta de planificación y gestión de los establecimientos educacionales que debiera permitirles conducir el fortalecimiento de sus procesos institucionales y pedagógicos, para así mejorar los aprendizajes de todos y todas las estudiantes.

Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo constituye una importante herramienta de publicación y gestión, por medio de la cual cada establecimiento puede alcanzar lo declarado en su PEI, a través de la definición de objetivos, metas y acciones coherentes con su horizonte formativo y educativo.

En este marco, el nuevo enfoque de mejoramiento continuo que promueve el Ministerio de Educación se basa en los siguientes elementos:

### **Enfoque de mejoramiento continuo**

En este marco, el nuevo enfoque de mejoramiento continuo que promueve el Ministerio de Educación se basa en los siguientes elementos:

- **Análisis Estratégico:** Incluye la reflexión del horizonte formativo y educativo del establecimiento educacional expresado en su PEI.
- **Autoevaluación Institucional:** Pretende que cada unidad comunicativa educativa, en conjunto con su sostenedor, analice diferentes ámbitos de la gestión institucional y pedagógica que impactan en el aprendizaje de sus estudiantes.
- **Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas a 4 años:** para cada una de las cuatro áreas del proceso (gestión del currículum, liderazgo, convivencia y gestión de recursos) y para el área de resultado (de aprendizaje) del ciclo de mejoramiento en que se basa el PME.
- **Elaboración de un plan anual:** diagnóstico, planificación, implementación y evaluación, sustentados en objetivos y acciones coherentes con la planificación estratégica realizada anteriormente.

### **Área Gestión Pedagógica:**

Corresponde a las prácticas que deben desarrollar el equipo directivo y docente para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular del establecimiento, en coherencia con su PEI. Esta área está compuesta por tres dimensiones: **gestión curricular**, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes.

### **Área Liderazgo:**

Comprende las prácticas que requieren ser desarrolladas por el sostenedor y equipo directivo, para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa el logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se estructura en tres dimensiones: liderazgo del sostenedor, liderazgo del director y planificación y gestión de resultados.

### **Área Convivencia Escolar:**

Contempla las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que se deben realizar en el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de los actores de la comunidad educativa, favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Esta área se estructura en tres dimensiones: formación, convivencia y participación y vida democrática.

### **Área Gestión de Recursos:**

Se refiere a las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que debe realizar el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; y la provisión, organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se organiza en base a tres dimensiones: gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos.

## QUE ES PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

El Proyecto Educativo Institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistemática hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategia para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Por tanto el PEI es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo por lo que si bien es cierto, debe ser repensado en forma cotidiana, no debe ser construido rutinariamente de año en año.

Es suficiente que cada institución realice el esfuerzo necesario para tener un PEI como documento de partida a ser desarrollado, perfeccionado y revisado en períodos no

menores a cinco años, con el fin de tomar lo pertinente a cada cambio del contexto institucional o del entorno comunitario.

En el PEI se retrata en líneas gruesas lo que es la institución educativa, es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos de este establecimiento con otros, es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumido hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar, con proyección de futuro.

La elaboración de un Proyecto Educativo, debe corresponder a la visión de la sociedad en la que aspiramos vivir.

En la búsqueda de mejora, la calidad de la educación se inscribe la necesidad de plantear propuestas de solución a través de Proyectos Educativos Institucionales en cada plantel, en la espera de innovar las estrategias educativas y generar un colectivo pedagógico con capacidad de visionar en el corto, mediano y largo plazo un modelo de institución acorde con los nuevos contextos sociales y paradigmas emergentes.

El PEI propicia una resignificación del ser humano y de la institución educativa.

El Proyecto Educativo Institucional nos permite:

- Conocer y priorizar los problemas de la institución, según el orden de importancia.

Una Institución es:

- Un establecimiento educativo que por sus características de número de alumnos y profesores puede asumir el reto de construir y consensuar un PEI.
- Dos o más establecimientos educativos que perteneciendo a una zona homogénea, se asocian para elaborar un PEI que oriente la gestión escolar compartida cooperativamente.

El compromiso efectivo y activo de todos los miembros de la comunidad educativa, es un factor determinante en el éxito del PEI en especial el de los docentes ya que son los que cotidianamente, enfrentan la tarea educativa.

## **LA REFORMA EDUCACIONAL**

La Reforma Educacional en marcha, tiene entre sus ejes clave la calidad y la equidad. Uno de sus propósitos es que todas las escuelas y liceos de Chile logren establecer sus propias trayectorias de mejoramiento, teniendo como prioridad la entrega de una educación de calidad integral que permita el despliegue de todas las capacidades de las y los estudiantes del país. En este marco, la Educación Media Técnico-Profesional enfrenta el desafío de mejorar su calidad y pertinencia, en concordancia con las exigencias que demanda el sector productivo del país. Debe responder a las necesidades de desarrollo económico de cada una de las regiones y a sus requerimientos reales de empleo. Asimismo, facilitar la inserción efectiva de los estudiantes en el mundo del trabajo y generar las oportunidades que permitan la continuidad a los estudios terciarios. La Educación Técnico-Profesional en el sistema escolar constituye un pilar fundamental en el proceso formativo dirigido al servicio del desarrollo de las personas y de su empleabilidad. Cuatro de cada diez jóvenes opta por este tipo de formación, egresando de ella cada año alrededor de noventa mil estudiantes, tendencia que se ha mantenido estable desde el año 1990. El Ministerio de Educación ha impulsado un conjunto de iniciativas de fortalecimiento de la Educación Técnico-Profesional, considerando el impacto que ella tiene en la empleabilidad de sus estudiantes y en el desarrollo productivo del país. Una medida principal ha sido la reformulación del currículum de la Formación Diferenciada

Técnico-Profesional, más flexible, pertinente, actualizado, y más gestionable por parte de cada uno de los establecimientos educacionales. Buscamos apoyar el desarrollo de una docencia situada en los contextos, atenta a los cambios del mundo actual y, principalmente, que brinde oportunidades reales de aprendizajes a las y los estudiantes. Para que estos esfuerzos impacten de manera efectiva, es fundamental el trabajo de los equipos profesionales de cada liceo, especialmente de las y los docentes, quienes dan vida al currículum a través del trabajo que implementan cotidianamente en las salas de clases, talleres y laboratorios.

Por otro lado, podrán atender las oportunidades existentes según las especialidades, el sector productivo, los contextos locales, como también los intereses, aptitudes y disposiciones vocacionales de las y los estudiantes. Seguiremos apoyando con distintas estrategias y recursos para conseguir en conjunto, una educación integral que otorgue a cada joven una sólida base formativa que les permita elegir su trayectoria formativa de acuerdo a sus contextos e intereses. Los saluda cordialmente, “Adriana Delpiano Puelma Ministra de educación”

## **EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

El rol del Ministerio de Educación es proponer y evaluar las políticas y diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico-pedagógico para sostenedores, equipos directivos y técnicos, docentes y asistentes de la educación de los establecimientos educacionales, con el propósito de fomentar el mejoramiento del desempeño de cada uno de ellos y el desarrollo de capacidades técnicas y educativas de las instituciones escolares y sus sostenedores. En este contexto, el MINEDUC promueve la instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos. Dicho proceso comienza con una autoevaluación institucional, que permite recopilar, sistematizar y analizar información relativa al desarrollo de sus Acciones y a los resultados educativos y de Gestión institucional, curricular y pedagógica, elementos que serán la base para la formulación y ejecución de una propuesta de mejoramiento de las prácticas, contribuyendo a la implementación efectiva del currículum para apoyar la Trayectoria Educativa de todos los estudiantes. En este marco, la Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educativa (Ley N° 20.529/2011) indica que todos los establecimientos deben contar con un Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME, explicitando que este plan estratégico con que contará cada establecimiento será el mismo que presentarán para postular a los recursos que otorga la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248/2008). Por otra parte, el propósito establecido por el MINEDUC para la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo es lograr en cuatro años, la generación de Sistemas de Trabajo que permitan la articulación entre Prácticas, Dimensiones y/o Áreas de la Gestión de los establecimientos. Para lograr este propósito es necesaria la Guía para el Diagnóstico Institucional establecer Metas, y una planificación constituida, principalmente por Objetivos, Indicadores de Seguimiento y Acciones que le permitan al establecimiento avanzar en el aprendizaje de todos sus estudiantes. Todos los establecimientos que postulan a los recursos de la Ley de Subvención Escolar Preferencial, deberán presentar su PME y asumir los compromisos adicionales que se establecen en el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa. A partir del presente año, se promueve que cada establecimiento educacional tenga en consideración que el diseño e implementación del PME debe responder a su realidad completa, abordando como un todo los niveles educativos que imparte.

## **COMPETENCIA Y RESULTADOS EDUCATIVOS: TEORIA Y EVIDENCIA PARA CHILE**

En esta sección se presenta una descripción breve del sistema escolar primario chileno, entendiéndolo como el conjunto de agentes que participan en la producción y

en el consumo de servicios educacionales. Se busca presentar los aspectos más relevantes del sistema educacional chileno para acotar el análisis respecto de los efectos de la competencia en la producción de educación en Chile.

La reforma de 1980 se realizó en el contexto de un sistema educacional donde el Estado estaba a cargo de elementos tales como el financiamiento y la producción de la educación pública, la supervisión y regulación de los contenidos curriculares, manejo de recursos humanos y de la inversión en infraestructura. Era un sistema que se caracterizaba por su baja calidad<sup>1</sup>, lo que se explicaba, entre otras razones, por el bajo gasto en educación; la falta de incentivos; la ineficiencia técnica y asignativa; una supervisión inadecuada; y programas de estudios poco flexibles.

La reforma de 1980 busca revertir esa situación. Se aplican tres principios rectores que introducirían: elementos de mercado (competencia, elección), subsidiariedad estatal (focalización, privatización) y descentralización territorial.

Para ello se traspasa la educación pública a los municipios; se abren espacios para que privados produzcan educación con financiamiento público; se entrega más libertad de elección a los padres; y se introduce un sistema de financiamiento basado en la subvención por alumno matriculado. El último aspecto es quizás el más revolucionario y se inspira en el trabajo seminal de Friedman (1955), siendo Chile prácticamente el primer país en introducir este tipo de mecanismo a escala de todo el sistema educativo. Así, desde entonces, la educación pública en Chile se organiza en un esquema mixto, con una participación explícita de los sectores privado y público en la provisión de educación, siendo lo último la principal diferencia con el pasado en que el financiamiento público a la educación privada era mínimo. Se consolidan tres tipos de establecimientos: particulares pagados, municipales y particulares subvencionados. Los primeros ya existían antes de la reforma, perteneciendo a privados y financiándose con el cobro de matrícula y con otras formas de financiamiento privado. En cambio, los municipales y particulares subvencionados eran gratuitos.

Durante el resto de la década de los 80 no ocurren reformas significativas; sólo se produce una fuerte disminución de la subvención educacional real. Es interesante, sin embargo, notar que a pesar de lo anterior los colegios particulares subvencionados tendieron a aumentar fuertemente en número y en tamaño. Este fenómeno parece sugerir que estos colegios expandieron la cantidad de alumnos de modo de aprovechar la existencia de economías de escala en respuesta a la baja en los ingresos reales por estudiante, además de una potencial baja en la calidad de la educación que ofrecían. Así dicho período sería de transición, en el sentido que el esquema de financiamiento aún no se consolidaba ni en términos de valores ni de agentes que operaban en él.

Luego, a partir de 1990, se comienzan a producir algunos cambios en las políticas que rigen el sector (ver González, 2000). Se comienza a desarrollar una serie de programas complementarios a la subvención educacional, focalizados en los sectores de peor rendimiento y de menores recursos. Además, se profundiza en el apoyo pedagógico que reciben los profesores de esos mismos segmentos. Lo anterior se combina con el Estatuto Docente que cambia el régimen laboral de parte de los profesores, particularmente respecto de la estabilidad laboral en los colegios municipalizados y a la fijación de negociaciones salariales centralizadas. Las remuneraciones de los profesores aumentan significativamente. Además se permite a algunos establecimientos subvencionados el cobro copagos (llamado financiamiento compartido) y la recolección de donaciones de privados<sup>4</sup>. También, desde 1996, comienza a funcionar el Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño que asigna recursos en función de resultados. Finalmente, hoy, utilizando una combinación de gasto público y créditos multilaterales, se busca aumentar la jornada escolar y modernizar los planes curriculares.

En la actualidad la educación municipalizada recibe la mayor parte de la matrícula, aunque se observa un crecimiento importante de la educación particular subvencionada, cuya participación se estabiliza en la década de los 90 (con tasas cercanas al 57% para el sector municipal y 32% para el particular subvencionado). En relación a la composición socioeconómica de los colegios, se observa que los colegios municipales concentran parte importante de los estudiantes con mayor riesgo social.

En términos de calidad, se ha aumentado significativamente la cobertura de la educación, de acuerdo a una serie de indicadores tradicionales (ver Gallego, 2001). Con respecto a esto último, Chile ha participado en algunas pruebas internacionales, cuyos resultados indican que presenta resultados no sólo bajos en términos relativos sino que también se observan ineficiencias importantes (en el sentido de que los resultados son menores a los esperados dados el gasto en educación y el ingreso per cápita), pero que la ineficiencia ha disminuido fuertemente entre 1970 y 1999 (ver Barro, 1999 y [Gallego, 2001](#) para más detalles al respecto).

Un indicador natural para estudiar la evolución de la calidad de la educación está representado por la prueba SIMCE que se aplica desde 1988, siendo sus resultados públicos desde 1995. Dado que los resultados previos a 1999 no son comparables inter-temporalmente por construcción (Eyzaguirre y Fontaine, 1999), la comparación de puntajes que se realiza a continuación se centra básicamente en las diferencias año a año (*intratemporales*). El Cuadro 1 presenta los resultados promedio de la prueba SIMCE en los colegios subvencionados, como porcentaje del resultado promedio de los colegios particulares pagados. Estos resultados diferenciados por dependencia del colegio muestran que la educación subvencionada, si bien aún se ubica significativamente bajo los resultados de la educación pagada, ha ido convergiendo a los niveles de esos colegios. Además, se observa una distancia importante, al interior de la educación subvencionada, entre colegios municipales y particulares que se ha ido acortando recientemente.

Otro modo de analizar los resultados del sistema escolar es estudiar los resultados de una serie de indicadores de eficiencia interna (que son comparables en el tiempo, en la medida que no cambien las políticas de promoción automática). Cabe destacar que en este caso también se ha producido una disminución en la brecha entre los diferentes tipos de colegios. Si se analizan los resultados de éxito oportuno (el porcentaje de alumnos que egresan de la educación sin repetir ningún año) y tiempo de egreso (el tiempo necesario para terminar la educación), disponibles desde la cohorte que ingresa a la educación básica en 1985, se puede notar que la brecha se ha cerrado significativamente (ver [Gallego 2001](#) para más detalles).

CUADRO 1  
EVOLUCION RESULTADOS COLEGIOS SUBVENCIONADOS PRUEBA SIMCE

	CUARTO BASICO						OCTAVO BASICO					
	1988	1990	1992	1994	1996	1999	1989	1991	1993	1995	1997	2000
Municipal	64.7	70.8	71.9	74.4	77.9	81.1	68.5	69.1	71.7	72.9	76.4	80.5
Particular subvencionado	74.0	73.4	78.8	81.0	82.9	87.4	75.3	75.0	78.7	79.5	82.5	86.4

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de MINEDUC. Los valores representan el puntaje promedio por dependencia como porcentaje de los puntajes de los colegios particulares pagados.

Entonces, ¿cómo se explica esta mejora de resultados en el tiempo? Para responder esta pregunta se pueden utilizar los resultados que se obtienen en este trabajo sobre la importancia que ha tenido la competencia entre colegios. En particular, puede ayudar a interpretar el efecto de la reforma de 1980 en la eficiencia interna de los colegios. Para ponderar la importancia de este tipo de explicaciones existe una

literatura que estudia los aspectos institucionales presentes en los distintos colegios. Así se pueden mencionar diferencias en la organización interna de los colegios. Desde colegios particulares con un sostenedor (quien recibe el pago de la subvención educacional) diferente al director (que se encarga de la dirección académica) hasta colegios municipalizados donde no existe un sostenedor claro (es alguna oficina municipal que recibe los ingresos de todos los colegios de su zona) y el director tiene muy poca flexibilidad para tomar decisiones (Aedo, 1998 y Salas y Gaymer, 1993).

En este contexto se pueden plantear dos hipótesis para explicar las diferencias de resultados a favor de los colegios particulares subvencionados. Una se refiere a la cantidad de recursos disponibles en los colegios, mientras que la segunda se refiere a la eficiencia de los mismos. Respecto de los recursos disponibles en los colegios existen dos fuentes de diferencias. La primera se relaciona con la cantidad de recursos materiales que se utilizan en el proceso educativo, aunque las diferencias en dinero entre ambos tipos de colegios son bastante menores (ver Gallego, 2001; Quiroz y Chumacero, 1997; y Salas, 1997). Una segunda fuente de diferencias en los recursos utilizados corresponde a las características de los alumnos y de sus familias, donde existe un sesgo en favor del sector particular subvencionado, ya que estos colegios pueden seleccionar a sus alumnos y por ello los alumnos de colegios municipalizados tienen características socioeconómicas menos favorables.

Una segunda hipótesis plantea que las diferencias en rendimiento se deben a la mayor eficiencia del sector particular subvencionado. Lo anterior puede explicarse por elementos tales como que la toma de decisiones es más eficiente en los colegios particulares subvencionados; a la existencia de mayor flexibilidad para pagos de sueldos y contratación y traslado de profesores; a mayores incentivos a la minimización de costos, al enfrentar mayores niveles de competencia, y al asociar su rentabilidad a un interés privado. Este tipo de argumentos es importante especialmente en el contexto de un esquema de subsidio a la demanda como el existente en Chile y de los efectos potencialmente positivos de la competencia que la literatura identifica (Epple y Romano, 1998; McEwan y Carnoy, 1999; Hoxby, 2001b).

Por otro lado, existen posiciones que dudan de las posibilidades reales de mejora de la calidad por el aumento de los niveles de competencia existentes, a la vez que se argumenta que este sistema sólo beneficia a los estudiantes de mayores ingresos (Carnoy, 1997). Existen al menos cinco tipos de argumentos que apoyan esta posición:

- Las familias no se preocuparían de la calidad educacional que reciben sus hijos.
- No existiría un nivel adecuado de información para poder decidir entre alternativas educacionales, sobre todo considerando que es un servicio de monitoreo costoso.
- Existirían monopolios locales que limitarían la competencia efectiva entre colegios.
- Ausencia de incentivos a un comportamiento eficiente en el sector municipal.
- Existirían costos de ajuste altos de cambiar un alumno de un colegio a otro, lo que limitaría los flujos de estudiantes de un colegio a otro.

Los puntos anteriores indicarían que los niveles efectivos de competencia en el mercado de la educación no existirían, o estarían determinados por atributos diferentes a la calidad educativa. Para ponderar el apoyo empírico a estos argumentos en el caso de Chile se puede recurrir tanto a algunos hechos estilizados, como a estimaciones econométricas. Respecto de los hechos estilizados, el comportamiento histórico de algunos indicadores sugiere que a partir de la Reforma de 1981 se produce una tendencia a mejorar sus resultados, tendencia que no existía previamente. Esta tendencia no sólo sería relevante para los colegios particulares subvencionados (que de acuerdo a los puntos mencionados antes serían especialmente beneficiados con la reforma), sino que también para los colegios municipalizados (Gallego, 2001).

De otra parte, utilizando un enfoque econométrico de paneles de datos, McEwan y Carnoy (1999) presentan evidencia empírica que contradice los efectos positivos de la competencia sobre los resultados de los colegios municipalizados. Un resultado similar encuentra Hsieh y Urquiola (2002), quienes utilizan evidencia de corte transversal para estudiar los resultados educativos en varios años de la década de los ochenta. Estos autores plantean que la reforma de 1981 se traduce básicamente en un ordenamiento (*sorting*) de los estudiantes, que favorece a los colegios particulares subvencionados sin presentar mejoras significativas de eficiencia en los resultados de los colegios (más adelante se discuten algunos problemas metodológicos de estos trabajos, que pueden estar afectando sus resultados). Sin embargo, en la cuarta sección de este trabajo se encuentra que la competencia que enfrentan los colegios tiene un efecto positivo y significativo sobre sus resultados. Estos efectos, de acuerdo con los factores institucionales previamente descritos en este trabajo, son significativos en ambos tipos de colegios, aunque mayores en el caso de los colegios particulares subvencionados. Por lo tanto, la evidencia empírica presentada más adelante en este trabajo parece apoyar la idea de que la competencia tiene impactos positivos y significativos en los resultados de los colegios, independientes de sus efectos sobre él.

## **INTERVENCION EQUIPOS PSICOSOCIALES EN CONTEXTO EDUCATIVO DE ALTA VULNERABILIDAD**

Intervención psicosocial en educación la labor de los equipos psicosociales resulta fundamental en los establecimientos educacionales. Al contar los colegios con un equipo profesional exclusivo para la intervención psicosocial, se mejoran las posibilidades de concretar un trabajo de calidad en el aprendizaje de los estudiantes, atendiendo a los requerimientos que el establecimiento demanda, levantando planes coherentes con sus propias necesidades y delineando estrategias acordes al contexto social y psicológico de los estudiantes y la comunidad escolar. Además, el establecimiento educacional tiene un rol fundamental para las intervenciones, ya que está muy presente en la comunidad y todos los sujetos se relacionan con el (Leal, 2005). Rev. Est. de Políticas Públicas, 2016, vol. 3 junio) Las intervenciones psicosociales en establecimientos educacionales municipales vulnerables bajo el marco de la Ley SEP: Diseño, implementación y logros desde la perspectiva de actores claves. Bajo este foco, se puede observar que son múltiples los factores y circunstancias que inciden en el aprendizaje de los estudiantes (Escudero, 2005). Así, los responsables del aprendizaje de los estudiantes son también los distintos actores de la comunidad y sociedad. Esto remite a que las raíces de los problemas que se detectan al interior de la sala de clase, son múltiples y surgen desde diferentes lugares. Aunque en la actualidad las cifras de deserción no son muy altas en Chile, en comparación al resto de Latinoamérica<sup>1</sup> CEPAL (2011), el estudio de Leal (2005) menciona que entre las principales causas de la deserción escolar para el caso chileno se encuentran temas como situaciones de maternidad o embarazo, problemas familiares y problemas de conducta, y todas ellas se distribuyen desigualmente entre los jóvenes según su pertenencia a distintos grupos socioeconómicos (Bellei et al., 2010; Weinstein et al., 2010; Leal, 2005). Todos estos temas, responden a necesidades de intervención desde las ciencias sociales, a través de programas que sean capaces de abordarlas de manera fundada. Sumado a lo anterior, los componentes que configuran una situación de riesgo para los estudiantes no suelen ser elementos aislados, sino que contextos de riesgos en los que se desenvuelven los mismos (Manzano, 2008). Ahora bien, ¿por qué las intervenciones psicosociales adquieren relevancia al momento de pensar el trabajo en educación? La investigación de Yeager y Walton (2011) hace referencia a estudios donde demuestran que pequeñas intervenciones psicosociales tienen efectos determinantes en logros educacionales a lo largo del tiempo. No obstante, en sus conclusiones, estos autores mencionan que estas pequeñas herramientas no pueden ser administradas sin la consideración del contexto local de la escuela o de la significancia que los estudiantes le dan a éste. García y Cohen (2011) en un estudio sobre las diferencias en resultados entre distintos grupos étnicos en Estados Unidos, enfatizan que las intervenciones a

nivel grupal entre equipos psicosociales con los docentes, pueden incentivar al grupo completo a obtener mejores resultados académicos si se establecen metas claras y concretas. Por otra parte, otro estudio en Estados Unidos sobre intervenciones sociales lideradas por trabajadores sociales (Allen-Meares et al., 2013), demuestra resultados positivos significativos. El estudio expone una serie de intervenciones de diferentes lugares (la mayoría en dicho país), clasificadas en aquellas que se realizan a nivel focalizado), y aquellas que se realizan a nivel general en la escuela (como talleres para toda la clase). El estudio muestra que en la mayoría de las intervenciones se obtienen efectos significativos sobre todo en las intervenciones a nivel focalizado. La literatura sobre las intervenciones psicosociales en educación muestra el ángulo en que las ciencias sociales pueden aportar en la formación de los niños y jóvenes estudiantes, considerando al establecimiento educacional asociado a su contexto social y los fenómenos y variables que lo cruzan. No obstante, esta relación implica tener en cuenta que para obtener resultados positivos, las políticas sociales que engloben las intervenciones, deben estar acordes a las problemáticas sociales que afectan a los colegios y sus contextos, y que las consideraciones para su diseño e implementación no son triviales. La intervención psicosocial se justifica, independiente del contexto donde se aplique, a raíz de la mejora del bienestar de una población objetivo. El sujeto se encuentra dentro de un contexto socio- histórico, inserto en una red de relaciones interpersonales e intergrupales donde sus experiencias vitales no son ajenas a su entorno. A la base de esta idea, se encuentra la visión de Amartya Sen (1996) quien establece la capacidad para el bienestar y la libertad para el bienestar cuyo marco de referencia se sitúa fuera del propio sujeto (Blanco y Rodríguez-Marín, 2007). En este sentido, intervenciones lógicamente sistematizadas y ejecutadas por un aparato estatal que dispone de recursos y articula a las comunidades, no sólo promueven la generación de capacidades, sino que se comprometen a que los fines últimos de estas intervenciones, sean justamente esta creación de capacidades (Blanco y Rodríguez-Marín, 2007). Para un adecuado cumplimiento de los objetivos que se quieren alcanzar por medio de la intervención, es necesario pensar en cierta estructura que le de coherencia a la intervención, en el sentido de poder fijar etapas y parámetros posibles de observar que den cuenta del proceso de intervención y su avance. Esta estructura se cruza con las características que tiene la intervención, es decir, hacia quién está dirigida, qué objetivos busca y el contexto social en que se inserta el sujeto. Los establecimientos deben de contar con la infraestructura adecuada y la capacidad profesional acorde a los objetivos propuestos y en relación al contexto social donde se encuentra. No es menor considerar, una vez que se establece la política, la manera en que el diseño se pone en práctica y se consiguen los objetivos propuestos. Así, se define la implementación como “la etapa en que se hace realidad lo planificado a través de la organización y medios disponibles, modificándolo sobre el terreno según el progreso real del programa (Sánchez Vidal 1996; en Herrera et al., 2007: 214). O bien, “se puede considerar a la implementación desde una perspectiva integradora como el proceso dinámico de adaptación del programa al contexto de actuación manteniendo los principios centrales de la intervención” (Mayer y Davison 2000; en Herrera et al., 2007: 214). El papel de la innovación juega un rol crucial sobre todo si se consideran contextos sociales adversos y diferentes entre sí, donde el equipo encargado de la implementación debe considerar los elementos a integrar en la intervención que sean necesarios para lograr los objetivos propuestos por la misma. Por último, la evaluación consiste en un aspecto fundamental de toda intervención psicosocial que se enmarca en un programa estructurado, ya que permite tomar decisiones técnicas y políticas frente a los resultados alcanzados de la intervención, generando los cambios necesarios y las decisiones sobre la continuidad que debe tener. Tiene un fin de retroalimentar y transformar los diseños a poner en práctica en el futuro y no es el paso final, sino que uno más de todas las operaciones del ciclo de intervención psicosocial (Gambara y Trujillo)

## **EL CONTEXTO EDUCATIVO**

## Conditions of Institutional Development in the Schools of Chile

María Verónica Leiva Guerrero, Diego Eduardo Astorga Fuentealba

*Facultad de Filosofía y Educación Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*

En el contexto del sistema educacional, con frecuencia se atribuye el éxito o fracaso de la escuela a quienes diseñan la normativa que regula a ésta. Sin embargo, la amplia investigación pedagógica de los últimos decenios demuestra cómo, además de la responsabilidad atribuible a la norma, hay también una responsabilidad en la gestión de las propias escuelas (Castillo, González y Puga, 2011).

Las llamadas escuelas eficaces (Ainscow, Hopkin, Southworth y West, 2001) se caracterizan por tener en común, prácticas acordes con los fines de la educación y, a su vez, reúnen otras características de naturaleza organizativa, gestión de acciones, innovación y formación del profesorado, que las hacen diferentes a aquellas que no ofrecen respuestas adecuadas. Esta situación se presenta independientemente del tipo de alumnado o contexto en el que se desenvuelvan, reconociendo estos factores como relevantes para el desarrollo institucional de las escuelas (Cochran-Smith y Lytle, 2002; López, 2007; UNESCO-OREALC, 2002).

Uno de los aspectos de este éxito está relacionado con lo que se denomina desarrollo institucional de las escuelas (Gairín y Castro, 2010), resultando éste como uno de los referentes a la hora de promover ese tipo de escuelas. Proceso complejo, tanto en la definición de su ámbito conceptual como por la amplitud del mismo al incluir aspectos como la consolidación de la institución, estabilidad y capacidad operativa a diversas instancias internas, así como la dinamización de sus estructuras, el enriquecimiento de los programas que se llevan a cabo, la consolidación de los equipos docentes, la mejora de la imagen de la institución, la incorporación y mantenimiento de innovaciones y mejoras, la formación del profesorado, entre otras (Villegas-Negrillo, 2010).

Las instituciones educativas, en general, tienden a la homeostasis, evitando el cambio, por lo que la mejora de la calidad y el desarrollo institucional que pasa por asumir nuevos retos o modificaciones en su funcionamiento, resulta un proceso arduo y difícil (Zabalza, 2003).

El cambio es, generalmente, propiciado por un juego de equilibrios entre la presión y el apoyo a los centros escolares desde instituciones externas. En este sentido, la vinculación escuela-entorno resulta determinante, pues una ruptura de la red en la que se resuelve presión-apoyo, a largo plazo difumina la influencia de ambos estímulos (Noro, 2005). En este contexto, el papel de la Comunidad Educativa –y dentro de ésta la de docentes y directivos– parece ser decisiva.

Esta misma tensión se observa en la propia autonomía institucional, pues las instituciones educativas nunca llegan a alcanzar la autonomía plena, limitada por el poder político al ejercitarse por los Estados el compromiso de hacer efectivo el derecho a la educación como servicio público, cuya responsabilidad conlleva algún grado de control e intervención.

### **ÁMBITOS DE DESARROLLO DE LAS ESCUELAS**

Es un hecho constatado que a pesar de que la mayoría de los Estados ha realizado esfuerzos a favor de la mejora de la educación, corrección de marcos normativos, incremento de recursos, democratización y participación del profesorado y de las familias en las tomas de decisiones, formación del profesorado y gestión de la escuela, no parece haber mejoras sustantivas que correspondan con las metas establecidas y, muy escasamente, con la inversión en recursos, precisamente por el predominio del centralismo institucional y la acción transmisora como metodología de enseñanza (Carnicero, Silva, y Mentado, 2010).

Por ello, si bien la investigación educativa ha estudiado con exhaustividad la influencia de lo cultural en la forma de ser y actuar de la escuela como organización (Freitas, 1991; Kugelmass, 2001; Kugelmass, 2004; Montolío y Cervellera, 2008; Ortiz y Lobato, 2003; Schein, 2004), interesa de modo apremiante conocer las condiciones de desarrollo institucional de los centros escolares. Por ello, este artículo se enmarca en: a) Conocer los factores que inciden en el desarrollo institucional de la escuela, y b) Identificar el discurso de los docentes de aula y directivos sobre las condiciones que debieran darse para ese desarrollo institucional.

## **CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION**

Un debate profundo sobre los factores que inciden en la calidad de la educación cobra total relevancia y pertinencia en el actual contexto chileno, donde el tema se ha instalado en la palestra de la vida social. Para que los resultados sean fructíferos, el diálogo debe incluir a todos los actores responsables de la institución educativa, siendo los docentes en su rol directivo o de aula fundamentales para el mejoramiento de la calidad del sistema escolar, objeto principal de este trabajo.

Los resultados se presentan desagregados en las principales dimensiones del discurso social producido en los grupos de discusión, respecto del desarrollo institucional lo que llamaremos discurso docente. Su exposición, para dar respuesta a los objetivos planteados, se realizará en dos lógicas. Primero, el contraste del ideal teórico con el discurso docente. Segundo, el discurso docente respecto de los factores que posibilitan el desarrollo institucional.

## **LOS FACTORES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA**

En la actualidad las escuelas presentan una variedad de problemas que impiden su desarrollo institucional para alcanzar las metas y misión esperadas, y se hace evidente que existe una crisis educativa, producto de la contradicción entre el carácter contemporáneo del centro y las transformaciones socioculturales de la posmodernidad (Giroux, 1994).

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos señalar que la incomunicación, tanto entre docentes, como entre docentes y directivos –ya sea como cultura o como transferencia de información– resulta determinante como factor que impide el desarrollo institucional de la escuela, obstaculizando los procesos de retroalimentación, de resolución de conflictos y problemáticas. Por otra parte, estos elementos clave (comunicación y retroalimentación) influyen en el desarrollo de un trabajo coordinado de las metas y actividades planificadas, con lo que realmente hace la escuela.

Esta situación está en directa relación con el tipo de liderazgo que asume la escuela, como comunidad escolar en donde cada uno de los actores es clave en términos de impulsar acciones que promuevan un liderazgo distribuido (Gronn, 2002; Timperley, 2005; Spillane, 2006) que sea compartido por la comunidad escolar en su conjunto y que implique un cambio en la cultura, con el compromiso de todos para el logro de las metas, atendiendo a las fortalezas en la causa común de "hacer una mejor escuela" (Spillane *et al.*, 2001; Murillo 2004; Macbeath, 2005).

Por otra parte, si nos situamos en el nivel del aula, desde el ámbito de la enseñanza-aprendizaje se considera como nudo crítico y, por tanto, un factor obstaculizante en el desarrollo de la escuela, la planificación didáctica y los procesos implicados en ella, como la motivación hacia el aprendizaje. Lograr buenos resultados de aprendizaje en los estudiantes requiere una acción integradora que va desde el contexto, las herramientas curriculares, la acción de planificar y el trabajo colegiado de los profesores participantes en la formación, pues "la enseñanza, para ser eficaz, debe configurarse como actividad inteligente, metódica y orientada por propósitos bien definidos" (Araujo, 2006, p. 79). Siendo, para los profesores y directivos participantes

de este estudio, la motivación de los estudiantes, el factor principal o eje a considerar en la planificación docente.

Otro factor clave lo constituye la relación entre la familia y la escuela. Relación que ha sido siempre necesaria para el éxito de los aprendizajes de los estudiantes (Monzón, 2005). Esto es afirmado tanto por los docentes como por los directivos que participaron en el estudio, pues familia y escuela no se ven ni se entienden como separadas, sino al contrario, en una labor conjunta que permita brindar un mayor apoyo a los estudiantes y a la gestión de la escuela.

## **EL DISCURSO DOCENTE RESPECTO DE LAS CONDICIONES MÁS RELEVANTES PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL**

La dimensión institucional adopta nuevos matices desde el discurso docente, entre los que destacan tres: Primero, el liderazgo, teóricamente reconocido como un ámbito importante en los consensos alcanzados por los grupos, y abordado desde la supervisión y retroalimentación que se le solicita al equipo directivo. Segundo, se valoriza la interacción entre docentes y directivos-docentes como una instancia de compartir formas de trabajo y socializar objetivos de la enseñanza. Y tercero, se reconoce en la transmisión de la información un aspecto fundamental, al posibilitar la coordinación dentro de la organización escolar. Estos ámbitos se presentan concomitantes dentro de una sub-dimensión no contemplada, la comunicación, que al operar transversalmente, facilita el trabajo integrado. Fortalecer el proceso de Enseñanza-aprendizaje es el principal objetivo de los docentes. A través de distintas estrategias se busca potenciar los aspectos que inciden en éste, resultando la gestión curricular el nudo crítico central. Las acciones que teóricamente ayudarían a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje forman parte del sentido práctico de los docentes, siendo el diagnóstico y la planificación dos aspectos fundamentales que las posibilitan. No obstante, estos últimos requieren de la formación continua que dote de herramientas a los docentes, para potenciar la gestión curricular y poder enfrentar los nuevos desafíos.

La dimensión más débil es la de comunidad y escuela. Pero si entendemos la escuela como una organización compleja se puede ampliar la dimensión comunidad escolar a las otras revisadas, de modo tal que incorpore los aspectos que, teóricamente, la comprenden transversalmente, bien fuera como comunicación interna, valores compartidos, estrategias de gestión, etc.

## **ELEMENTOS DE LA INTERACCIÓN DIDÁCTICA EN LA SALA DE CLASE QUE CONTRIBUYEN AL APRENDIZAJE EN CONTEXTO SOCIAL VULNERABLE**

El sistema educativo chileno ha sido transformado por dos tipos de reformas ideológicamente en conflicto: a) en el contexto autoritario del régimen militar con la transferencia de la educación al sector privado, colocando al mercado y la competencia como eje regulador de la calidad de la educación y b) con la llegada de la democracia, se refuerza el rol del Estado y gran parte de las políticas se focalizan en los procesos y prácticas pedagógicas como ejes de aseguramiento de la calidad de aprendizajes y una equitativa distribución social (Martinić, 2010:57-58). Estas reformas han transformado la relación entre educación y sociedad en tanto herramienta de movilidad social y recurso de protección contra la exclusión.

En la segunda década del nuevo milenio, la realidad educativa chilena presenta una situación paradójica: la educación municipalizada, aquella que asegura el

derecho a la educación sin exclusiones, está en retroceso en lo que respecta a su cobertura (Elacqua, Martínez y Aninat, 2010:102).

Un argumento que explica esta situación refiere a la concepción de calidad de la educación, cuyos indicadores privilegian aprendizajes de tipo cognitivo. Diversos estudios y reportes comparativos, tanto nacionales como internacionales, ponen en

evidencia que existe relación entre el contexto social, específicamente el nivel socioeconómico, y el logro de los aprendizajes escolares. Los estudiantes pertenecientes a establecimientos educativos ubicados en los contextos más vulnerables de la sociedad chilena obtienen los más bajos resultados en matemática y lenguaje, medidos por la prueba nacional del Sistema de Medición de Calidad de la Educación (SIMCE). Así, la inequidad social se reproduce en inequidad de logros de aprendizaje, es decir, de acceso al conocimiento.

La educación municipalizada chilena acoge sin exclusión a los estudiantes que provienen de los sectores sociales vulnerables de todo el país. En tal sentido, para que sea exitosa tiene un doble desafío: a) generar calidad educativa, entiéndase por esto el consensuado, aunque limitado, indicador de logros de aprendizaje en matemática y lenguaje medido por la prueba nacional SIMCE y b) evitar los riesgos y consecuencias de la exclusión social. ¿Cómo se puede lograr esto?

Existen casos donde el establecimiento educativo opera como un "factor protector y promotor" de los logros de aprendizaje de los estudiantes. Investigaciones como la realizada con patrocinio de la Unicef en el año 2004 (Unicef, 2004:193) demuestran que la educación eficaz rompe con el círculo vicioso de reproducción del fracaso escolar. La escuela eficaz es aquella que puede reconocer e intervenir en los factores de proceso de la escuela y la sala de clase que inciden en el rendimiento de los alumnos (Murillo, 2008:11).

Los estudios de escuelas eficaces concluyen en que aquello que acontece en el aula es lo más importante para elevar el rendimiento de los alumnos. Gran parte de dichos trabajos realizados en Latinoamérica tienen como foco la educación básica, y una mirada sistémica de los diversos niveles de organización del proceso educativo institucional y de aula (Murillo, 2008:10). El conocimiento alcanzado al respecto reposiciona el papel de la educación como factor de desarrollo humano ahí donde más se necesita: en los contextos sociales vulnerables.

La práctica docente de aula es interdependiente del contexto. Es una construcción, o una co-construcción, con interlocutores específicos. Importa entonces conocer cómo en lo que acontece en la sala de clases se movilizan los elementos comunicativos relevantes a los aprendizajes.

En la educación media los estudiantes viven un activo proceso de afirmación y construcción de identidad individual y social, como parte de la cultura juvenil de pertenencia. La relación profesor-alumnos está imbricada por el encuentro generacional adulto-adolescente, lo que implica observadores diferentes, mundos diversos que están redefiniendo su rol en el encuentro educativo. Si a esto agregamos que se trata de escuelas en contextos sociales vulnerables, describir la práctica pedagógica de la sala de clase, reconociendo su eficacia y los elementos innovadores que la conforman, es una tarea y un campo complejo de indagación.

¿Qué elementos del contexto educativo tienen mayor incidencia en aquello que sucede en el aula?, ¿qué expectativas de profesores y alumnos están en la base de las estructuras de interacción didáctica que construyen?; ¿cómo se manejan las contingencias?, ¿en qué consiste la innovación educativa en la educación media de contextos vulnerables? Estas son las preguntas que intenta responder el presente artículo.

Con tal propósito se presenta una síntesis de los resultados del proyecto Fondecyt 1095049: "Interacciones didácticas innovadoras en contextos de vulnerabilidad social", con el objetivo de comprender en profundidad los elementos distintivos de la participación del docente en la interacción didáctica de sala de clase en liceos municipalizados de contextos sociales vulnerables que tienen un alto logro de rendimiento académico.

## Algunos referentes conceptuales

A continuación se presentan brevemente los conceptos que están asociados con la construcción de la interacción en el aula en la educación media municipalizada: a) la práctica pedagógica, b) la vulnerabilidad social en la educación, c) la innovación educativa y d) una concepción de la interacción didáctica.

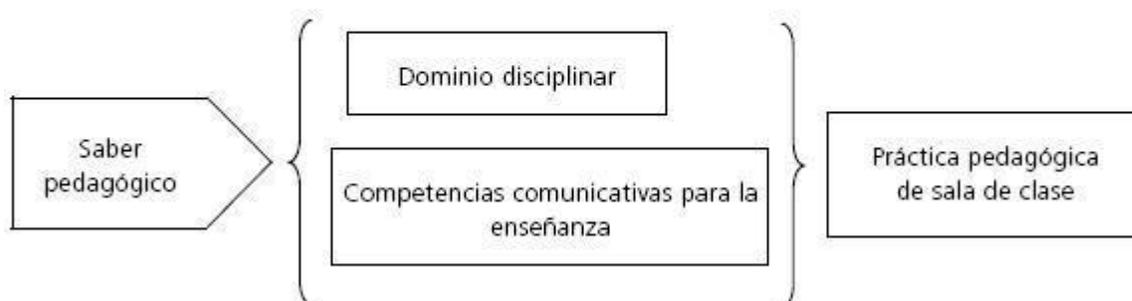
### Práctica pedagógica

Diversas investigaciones dan cuenta de las atribuciones que tiene el profesor acerca de los alumnos y que inciden en sus prácticas pedagógicas (De la Torre y Godoy, 2004:223), de lo relevante de su rol en la promoción del clima positivo en el aula (Fernández y Cuadrado, 2008:11-12) y la relación entre la comprensión de la disciplina y la forma de enseñarla. En este marco es clásico el estudio de Liping Ma, de 1999 (Ma, 2010:175-183), donde compara la comprensión de las matemáticas fundamentales entre profesores de China y Estados Unidos y su incidencia en la enseñanza. En dicho escenario se constata una estrecha relación entre la constitución del saber pedagógico y las prácticas de aula.

El "saber pedagógico" es síntesis de dominio disciplinar y competencias comunicativas (figura 1) para construir el orden necesario y funcional para la enseñanza y el aprendizaje.

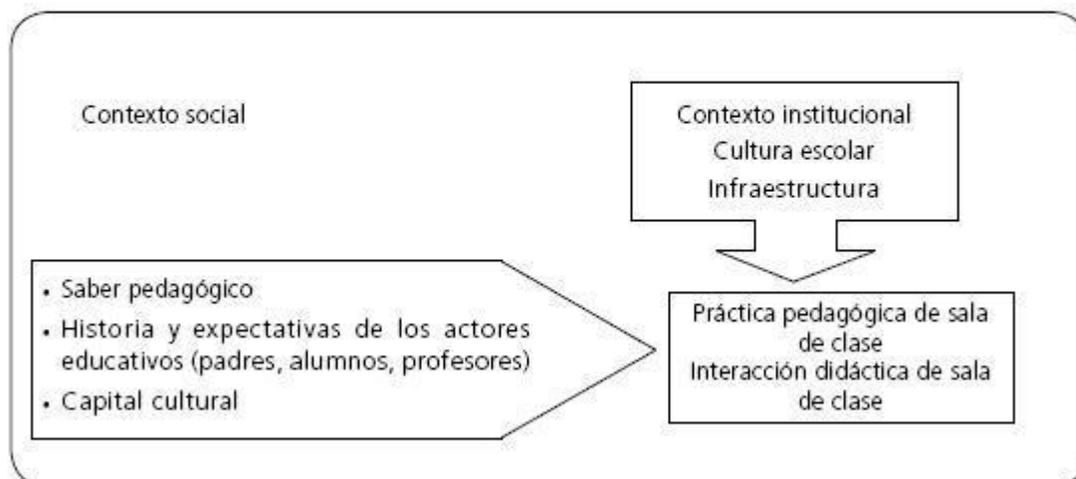
FIGURA 1

*Saber pedagógico y práctica pedagógica*



Pero, además, la práctica pedagógica no es solamente consecuencia del saber, también lo es de la cultura escolar (figura 2). Tal como lo indican reiteradamente diversos estudios, la interacción de aula es una construcción cultural (Mehan, 1979:81-82), prácticas y significados compartidos que sintetizan las diversas culturas que traen los actores educativos (Pérez, 1998:11-18). En esta perspectiva, la práctica pedagógica confirma y puede, potencialmente, transformar las condiciones que la constituyen. En efecto, las relaciones entre saberes, contextos y prácticas pedagógicas del aula son interdependientes. Y el potencial resiliente y transformativo de la práctica pedagógica se hace más evidente en contextos sociales vulnerables.

FIGURA 2

*Saber pedagógico, práctica pedagógica y contexto institucional*

## Vulnerabilidad social y educación

El término "vulnerabilidad" alude a la probabilidad de daño físico y moral. En el ámbito social, Castel (2004:55-67) refiere a este concepto como una zona de la vida social que se encuentra entre la *integración* y la *exclusión*. La exclusión social, o *desafiliación* en términos de Castel, apunta a un proceso histórico de degradación de las relaciones de trabajo y de los soportes de integración social (figura 3).

FIGURA 3

*Zona de integración, vulnerabilidad y exclusión*

La definición que hace Castel de la vulnerabilidad social constituye un constructo que comprende diversas realidades de mayor o menor integración/ exclusión social. Siguiendo a Perona y Rocchi (2001), se puede entender la vulnerabilidad como condición social que inhabilita, de manera inmediata o en el futuro, a los grupos afectados en la satisfacción de su bienestar en contextos socio-histórico y culturales determinados. Una de esas condiciones de vulnerabilidad social es la pobreza socioeconómica.

Como señala Román (2009:106), en Chile la deserción al sistema escolar en la educación media es de 7.3%. De esta cifra, 73.8% son adolescentes de los dos quintiles más pobres de la población. Las razones más recurrentes del fracaso escolar son: dificultades económicas, embarazo adolescente y problemas de rendimiento académico.

Cabe precisar, tal como lo señala Flores (2009, en Villalta y Guzmán, 2010:3), que la vulnerabilidad es atributo de los contextos sociales, nunca de las personas. En tal sentido, la institución escolar es un factor protector de los riesgos de exclusión social cuando sus prácticas e innovaciones consideran las coordenadas socioculturales que la enmarcan (Villalta y Guzmán, 2010:6).

## Innovación educativa

El término innovación es polisémico. Pero está asociado con tres aspectos: a) intencionalidad de la acción, b) mejora en los resultados y c) novedad, tanto en el proceso como en el objetivo que se pretende alcanzar.

Echeverría (2007:63-66), al reflexionar sobre la relación entre trabajo y conocimiento, hace una interesante distinción entre el trabajo contingente y el innovador. El trabajador que opera en contingencias es alguien que dentro de determinados parámetros y espacios pre-establecidos está comprometido en alcanzar objetivos dados. El innovador está en búsqueda de nuevas posibilidades.

Evidentemente, en la vida escolar el profesor tiene que enfrentar situaciones contingentes, que emergen en la interacción con alumnos de diversas motivaciones e intereses, para llevarlos al logro de objetivos educativos pre-establecidos. En tal sentido, el trabajo innovador refiere a cambios en el proceso y los objetivos, es decir, de la cultura escolar y las prácticas que la constituyen. Villa retoma la tipología de cambio transformacional de Eckel y Kezar (2003, en Villa, 2006) para indicar que hay tipos de innovación en consideración de la *extensión* y la *profundidad* de los cambios —alta o baja—. Así, se tienen innovaciones: a) de ajuste, b) epiteliales, c) de cambios aislados y d) de cambios transformacionales.

Finalmente, como señalan Ríos y Reinoso (2008:32-34), las innovaciones se pueden focalizar en diversos ámbitos de la educación —el aula, la escuela, la comunidad—, pero su finalidad constante es la mejora de las condiciones para el aprendizaje de los estudiantes. El preguntarse en qué consisten estas mejoras siempre conlleva una mirada específica de la educación, de la sociedad y del hombre que queremos formar. En definitiva, no es pensable que el proceso innovador sea aséptico de propósitos sociopolíticos y antropológicos específicos (Villalta y Guzmán, 2010:3).

## Interacción didáctica de sala de clase

La interacción didáctica refiere a la comunicación intencional, estructurada y especializada para la enseñanza y el aprendizaje de conocimientos escolares. El análisis de la interacción didáctica en el aula ha sido abordado desde diferentes perspectivas teóricas y metodológicas (Villalta y Martinic, 2009). Se reconocen tres grandes modelos de estudio definidos en relación con la concepción que tienen de la interacción y de la didáctica: a) de transmisión; b) sistémico instruccional y c) conversacional.

Consideramos que los modelos de transmisión y sistémico-instruccional apuntan de modo preferente al logro de objetivos educativos previamente establecidos; permiten un mejor manejo de las contingencias. Por su parte, el conversacional, al hacer referencia a una construcción dialógica, focaliza en el espacio de incertidumbre que los interlocutores, profesor y alumnos, procuran reducir con sus intervenciones.

En tal sentido, consideramos que el modelo conversacional abre la posibilidad de analizar la innovación en tanto puede describir, en términos de Pasmanik y Cerón (2005:83-84), la introducción de nuevos patrones en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Desde una perspectiva conversacional, la interacción didáctica del aula no solamente describe la construcción del conocimiento escolar, sino también la identidad y el rol de los interlocutores profesor y alumnos. La interacción verbal y no verbal es la situación cotidiana donde habita y se renueva el lenguaje.

La lingüística interaccional y la etnografía de la comunicación, llevadas al estudio de la interacción didáctica de sala de clase, permiten reconocer seis niveles de la comunicación en sala de clase (Villalta, 2009:225-233): 1) el espacio-tiempo que define al *suceso interactivo* de la clase; 2) al interior del cual se desarrollan *las fases de la clase*, en los tres grandes momentos: inicio, desarrollo y cierre; 3) al interior de cada fase hay *secuencias temáticas*, que refieren a los temas o estrategias que emplea el profesor, y están constituidas por el cuarto nivel de análisis, 4) *intercambios*, esto es, unidades dialogales orientadas hacia el logro de satisfacción o

acuerdo entre interlocutores; pueden ser pares, simples y complejos, según la cantidad de intervenciones con se llegue al acuerdo mutuo; los intercambios están compuestos por, 5) *intervenciones* de cada interlocutor, que describen en intercambio desde el inicio hasta el cierre; a su vez están constituidas por 6) *actos de habla*, correspondientes a la unidad mínima de la gramática conversacional, cuyo valor ilocutorio y perlocutorio es definido por su función en el intercambio.

La interacción didáctica en el aula ha sido descrita en la literatura especializada (Cobo, 1998:92-96; Wells y Mejía, 2005:8-16), con variantes del modelo tripartito de intervenciones de inicio, respuesta y cierre. Nos servirá para describir el proceso de construcción del conocimiento escolar en las salas de clase y el papel de la intervención del docente en ellas.

## 7.- Dimensionamiento del Establecimiento

### 1. IDENTIFICACIÓN

Tabla N° 1. Identificación del Establecimiento Educativo. Nombre del Establecimiento Educativo	Liceo Mayor (E) Oscar Bonilla Bradanovic
RBD-DV	10968
Dependencia Administrativa	Corporación Municipal de Desarrollo Social
Nombre del Director	Genoveva Williams B.
Dirección	Sargento Manuel Silva N° 647
Teléfono	2232425
Correo Electrónico	liceobonilla@hotmail.com
Región	Segunda
DEPROV	Antofagasta
Planes Estudios Vigentes	Ministerio de Educación
Modalidades	Humanista Científica/ Técnico Profesional

### Reseña Histórica

El Liceo “Mayor General (E) Oscar Bonilla Bradanovic”, ubicado en el extremo norte de la ciudad, inició su funcionamiento el primero de Marzo de 1988 con Primeros y Segundos años de Enseñanza Media Humanístico Científica.

En el año 1992 se implementa la modalidad Técnica Profesional, transformándose en un establecimiento Polivalente. Se inicia con las especialidades de Electromecánica.

En el año 1994, el Liceo es seleccionado para participar en el Plan Piloto del Programa de Mejoramiento de la Equidad y Calidad de la Educación. A partir del año 1999 se aplican, en los Primeros años medios, nuevos Planes y Programas de Estudios., en el marco de Reforma Curricular. Durante el año 2000 se aplican en los Segundos medios, en el año 2001 en los Terceros años medios y en el año 2002 se aplican en los Cuartos años medios.

Actualmente el Liceo continúa funcionando como Polivalente con la Modalidad Humanística Científica y Técnico Profesional. En el marco de la Reforma Curricular se desarrolla la Formación Diferenciada Técnica Profesional, dictándose en Terceros Cuartos años medios de las siguientes especialidades:

LABORATORIO CLÍNICO

MECÁNICA INDUSTRIAL

A partir de Marzo del año 2002 se ingresa a la JORNADA ESCOLAR COMPLETA DIRUNA, la propuesta implicó llegar a 42 horas semanales en los 22 cursos y 44 horas en los Cuartos años Técnicos Profesionales.

## **VISIÓN**

Ser para el año 2018, un liceo con una comunidad comprometida y motivada, reconocido por Autoridades y Empresas, gracias a la calidad de la formación de nuestros estudiantes.

## **MISIÓN**

Formar estudiantes con espíritu de superación, honestos, críticos, preparados para el éxito laboral y académicos.

## SELLOS

- **Gestión de Currículum:**” Nos preocupamos de que todos los estudiantes aprendan”
- **Liderazgo Escolar:** “Trabajamos comprometidos para el logro de nuestras metas”
- **Convivencia Escolar:** “Formamos personas valiosas para la sociedad”
- **Gestión de Recursos:** “Fomentamos la permanencia escolar”

## SITUACION DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

Actualmente nos encontramos en una gran encrucijada respecto a nuestro sistema educativo actual y la situación cultural que presentan nuestros alumnos al ingresar al liceo.

A pesar de los distintos esfuerzos, nuestros resultados no han variado mucho, por lo que hemos decidido partir por una evaluación diagnóstica de la institución, junto con reactualización de nuestro proyecto educativo, en base a nuevos paradigmas educativos, los cuales orientan nuestra educación a un modelo más comunitario, enfocado en la atención y superación de situaciones de vulnerabilidad social a través de una educación social.

Muchos de nuestros resultados están ligados directamente a carencias afectivas y sociales en los alumnos, en donde también acompañadas de metodologías tradicionales y descontextualizadas a esta realidad no han tenido muchos efectos positivos, por lo tanto apuntamos a integrar una serie de acciones innovadoras

para sobreponer un aprendizaje de calidad dirigido a nuestro alumnos, mejorar las condiciones del aula y lograr resultados positivos en las evaluaciones tanto internas como externas.

## **SINTESIS DE ANTECEDENTES PEDAGOGICOS**

Desde sus inicios hasta la fecha nuestro liceo ha sido un establecimiento educativo enfocado a dar una atención de calidad a la gran diversidad de jóvenes del sector, generando un ambiente de mucha riqueza y diversidad cultural.

Como liceo inclusivo hemos brindado siempre a los jóvenes la posibilidad de mejorar sus dificultades y a su vez desarrollar sus capacidades ofreciendo una propuesta educativa de calidad, orientada a formar técnicos de nivel medio del sector industrial, con una sólida formación humanista, valórica, técnica y ciudadana. Si bien el liceo cuenta con factores negativos que amenazan constantemente el desarrollo de nuestro alumnos, día a día desarrollamos nuevas estrategias para fortalecer las prácticas pedagógicas y la entrega de principios valóricos para que puedan superar los riesgos de su medio y convertirse en personas honestas, responsables y respetuosas, preparadas para la vida y capacitadas para una vida de trabajo que dignifique.

Actualmente los logros por los alumnos en SIMCE no ha figurado dentro de los mejores obtenidos a nivel regional, considerando que la alta incidencia del medio social, no promueve en los alumnos una superación a través de la educación, por lo cual como unida educativa nos enfocaremos en dirigir nuestros esfuerzos a las áreas que presenten mayor dificultad, desarrollando instrumentos evaluativos internos tanto académicos, de desempeño profesional y gestión institucional más que utilizar el SIMCE, sintiendo este último como una puntuación al reflejo de un trabajo de toda la unidad educativa.

## **RESULTADOS INSTITUCIONALES**

### **RESULTADO SIMCE**

#### **Resultados indicadores de desarrollo personal**

Indicador	Puntaje 2014	Variación 2014-2015	Puntaje 2015	Variación 2014-2016	Puntaje 2015
Autoestima académica y motivación escolar	<b>77</b>	---	<b>74</b>	<b>-1</b>	<b>73</b>
Dimensiones	Puntaje 2014	Variación 2014-2015	Puntaje 2015	Variación 2014-2016	Puntaje 2015
Autopercepción y autovaloración académica	<b>75</b>	---	<b>73</b>	<b>-2</b>	<b>71</b>
Motivación escolar	<b>79</b>	---			

### Resultados aprendizaje

Puntaje promedio	Tendencia	Resultados 2014	Resultados 2015	Resultados 2016

		N°Estu d.	Ptj	N°Estu d.	Ptj	N°Estu d.	Ptj.
Lenguaje y comunicación	Baja	163	212	158	207	152	199
Matemáticas	Baja	163	188	158	197	152	194
Ciencias Naturales							
	Baja	163	211	— —	— —	152	205

## RESULTADOS PSU

		2014	2015	2016
Egresados que rinden PSU	Matricula total de 4° medio	136	141	142

	N° de estudiantes que rinden PSU	39	42	67
	% de estudiantes PSU, en relación a la matrícula total	28%	29%	47%
Puntaje promedio	Puntaje promedio lenguaje y comunicación	415	377	385
	Puntaje promedio matemáticas	417	424	434
Calidad de los resultados	Porcentaje de estudiantes que logran los 450 pts	---	---	---

## RESULTADOS DE TITULACION EMTP

Especialidad	2014	2015	2016
Química Industrial			

<b>N° de estudiantes egresados en el año anterior</b>	<b>46</b>	<b>53</b>	<b>35</b>
<b>N° de estudiantes en el año</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>22</b>
<b>% de alumno titulados</b>	<b>17%</b>	<b>19%</b>	<b>11%</b>

<b>Especialidad</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Mecanica Industrial</b>			
<b>N° de estudiantes egresados en el año anterior</b>	<b>60</b>	<b>56</b>	<b>64</b>
<b>N° de estudiantes en el año</b>	<b>45</b>	<b>44</b>	<b>29</b>
<b>% de alumno titulados</b>	<b>27%</b>	<b>24%</b>	<b>18%</b>

#### **RESULTADOS DE REPITENCIA**

<b>Nivel educativo</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>

<b>1° Medio</b>	<b>45%</b>	<b>36%</b>	<b>33%</b>
<b>2° Medio</b>	<b>35%</b>	<b>41%</b>	<b>29%</b>
<b>3° Medio</b>	<b>27%</b>	<b>31%</b>	<b>24%</b>
<b>4° Medio</b>	<b>13%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>

**NEE Permanentes:**

Nee Permanentes Para Niños Con Discapacidad Intelectual Leve  
 Nee Permanentes Para Niños Con Discapacidad Motora Moderada

**NEE Transitorias:**

Nee Transitorias Para Niños Con Coeficiente Intelectual En Rango Limítrofe

**Infraestructura educativa:**

Biblioteca  
 Laboratorio de ciencias  
 Sala de usos múltiples  
 Sala de computación con internet  
 Sala de computación sin internet  
 Sala audiovisual  
 Cancha de deportes  
 Taller Química, Mecánica, Administración

**Deportes:**

Recreacion

**Actividades extraprogramáticas para alumnos:**

Taller de teatro-actuación

Taller de música

Taller de Robótica

**Características de formación del establecimiento:**

**Religión:** Laica

**Énfasis del proyecto educativo:**

Desarrollo integral

Valórico - religioso

Preparación Para La Vida Del Trabajo

**Programa de formación en:**

Programa de orientación

Convivencia escolar

Prevención de drogas y alcohol

Educación de la sexualidad

Cuidado del Medio Ambiente

Promoción de la vida sana

Actividades de acción social

**Necesidades educativas especiales (NEE) que incorpora:**

Visual

Intelectual

Trastornos motores

Trastornos de comunicación y relación con el medio

**Participación de padres, apoderados y alumnos:  
Programa y actividades para padres y apoderados:**

Actividades de desarrollo y perfeccionamiento para los padres (taller de baile, taller de música, taller de deporte, etc.)

Talleres de formación, actividades de integración, recreación y esparcimiento.

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

### **Análisis de las áreas de proceso**

**Este análisis implica determinar el nivel de calidad de una de las prácticas institucionales y pedagógicas, contenidas en la presente guía, teniendo como referencia la escala evaluativa que establece las características que adquieren las prácticas en cada fase de desarrollo.**

El instrumento aplicado, se estructura en base a las 4 áreas de procesos de gestión institucional: a su vez, cada una de las áreas se organizan en dimensiones que contienen un conjunto de prácticas. Frente a cada práctica se despliegan los valores que permiten asignarles un nivel calidad

Área	Dimensiones por Áreas con sus descriptores	VALOR
Liderazgo	<p><b>Visión Estratégica y Planificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Existen prácticas de Planificación del Establecimiento. 3</li> <li>● Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades. 4</li> <li>● Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales. 3</li> </ul> <p><b>Conducción y Guía.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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. 4</li> <li>● Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño. 3</li> </ul>	

	<p><b>Información y Análisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>	<p>4</p> <p>3</p>
--	---	-------------------

Áreas	Dimensiones por Áreas con sus Descriptores	VALOR

<b>Gestión Curricular</b>	<b>Organización Curricular</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y calendarización.</li> </ul>	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</li> </ul>	3
	<b>Preparación de la Enseñanza</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</li> </ul>	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</li> </ul>	3
	<b>Acción Docente en el Aula</b>	4

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</li> <li>● Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</li> <li>● 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.</li> </ul> <p><b>Evaluación de la Implementación Curricular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.</li> <li>● Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.</li> <li>● Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</li> </ul>	<p>3</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>4</p>
--	---	--

ÁREAS	Dimensiones por Áreas con sus Descriptores	VALOR
Convivencia Escolar	<p><b>Convivencia Escolar en función del PEI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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.</li> <li>● 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.</li> </ul>	3 2
	<p><b>Formación personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.</li> <li>● Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.</li> <li>● Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</li> </ul>	3 3 4

Áreas	Dimensiones por Áreas con sus Descriptores	VALOR
<b>Gestión de Recursos</b>	<b>Recursos Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</li> </ul>	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.</li> </ul>	4
	<b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos.</b>	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.</li> <li>Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.</li> </ul>	4 3
	<b>Procesos de Soporte y Servicios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.</li> </ul>	3

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.</li> </ul>	
--	---	--

### 9.- Desarrollo de los Descriptores (Evidencias y Dimensiones)

<b>Dimensiones</b>	<b>Evidencias</b>
<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.</p> <p>Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherente a las necesidades de los estudiantes.</p> <p>Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Informes sobre las observaciones de clases realizadas y de retroalimentación a los docentes.</li> <li><input type="checkbox"/> Pauta de observación de clases y retroalimentación técnica.</li> <li><input type="checkbox"/> Experiencias, monitoreo al aula, retroalimentación y reflexión en función de aprendizajes.</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	

<p>Existen prácticas de Planificación del Establecimiento. Revisión y actualización del PEI de acuerdo a las necesidades.</p> <p>Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Acta de consejo de profesores con la toma de conocimiento del PEI y el PME.</li>   <li><input type="checkbox"/> Reportes de los avances realizados por los profesores en forma semestral, respecto a las metas fijadas.</li> <li><input type="checkbox"/> Acta de Constitución del Consejo escolar.</li> <li><input type="checkbox"/> Plan de trabajo anual.</li> </ul>
<p><b>Convivencia Escolar</b></p> <p>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.</p> <p>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>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Registro en libros de clases de Reuniones de apoderados, fotografía de actividades de socialización del Manual de Convivencia Escolar.</li>   <li><input type="checkbox"/> Plan de trabajo aprobado y firmado por la dirección.</li>   <li><input type="checkbox"/> Actas de nombramiento de Centro de Padres y alumnos.</li> </ul>

<p>Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Fotos publicadas en la página Web de realizaciones de actividades y festival de talentos , compartiendo con las familias de los estudiantes del establecimiento.</li> <li><input type="checkbox"/> Fotos de premiación con regalos a alumnos premiados por rendimiento, disciplina y esfuerzo.</li> <li><input type="checkbox"/> Fotos de talleres, actos y eventos en donde se destaca y se premia a las familias con sus hijos.</li> <li><input type="checkbox"/> Talleres extraprogramáticos.</li> </ul>
<p><b>Gestión de Recursos.</b></p> <p>Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</p> <p>Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Fotos de talleres de Perfeccionamiento continuo a Docentes y a profesionales de apoyo a la docencia.</li> <li><input type="checkbox"/> El establecimiento cuenta con una biblioteca CRA, última generación con sala de computación, amoblada con espacios y recursos pedagógicos didácticos para apoyar</li> </ul>

	<p>el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>□ Fotos con recreos entretenidos con juegos recreativos que estimulan la inclusión a través de:</li><li>□ Taca Taca, pelotas, cuerda, colchonetas, juego de mesas.</li></ul>
--	--

## 10.- Análisis de los resultados

# Análisis Cualitativo: Actores del establecimiento

Área	Fortalezas	Debilidades
<i>Gestión del Curriculum</i>	Equipo técnico comprometido con capacidad de trabajo y abiertas a aprender. El cuerpo docente está dispuesto a trabajar y aplicar nuevas estrategias.	Dificultad para cumplir lo planificado diariamente (falta apoyo de más recursos humanos) . Agobio laboral de los docentes les quita tiempo para colaborar y reflexiones pedagógicas.
<i>Liderazgo Escolar</i>	Existe un liderazgo distribuido, pero siempre consultando al equipo. Liderazgo conciliador y empático de dirección.	Hay superposición de tareas. Falta ser consistentes y vivir las declaraciones institucionales (empoderarse y socializar) □ contarles la historia, como se hizo el decálogo, inducciones, etc.
<i>Convivencia escolar</i>	El cuerpo docente es solidario. Compromiso y cariños de docentes con el liceo. Equipo comprometido, innovador y dispuesto al cambio, conciliador y empático. Se han contactado redes de apoyo.	Falta compromiso de asist. de la educación, malas relaciones interpersonales entre ellos. Falta de instancias de comunicación entre docentes. Falta evaluación y análisis de actividades / diseño de actividades.

<p><i>Gestión de Recursos</i></p>	<p>Se cuenta con equipo psicosocial. Preocupación por la permanencia de los estudiantes. Nuevas bibliotecas. Se han contactado y generado redes de apoyo que permanece en el tiempo (GE, universidades, institutos, empresas, CESFAM, etc.).</p>	<p>Faltan instancias para que el estudiante se comprometa con su proceso educativo □ inducción para todos los estudiantes, profesores y funcionarios. Atraso en entrega de recursos SEP. Faltan recursos pedagógicos y audiovisuales. Mejorar infraestructura.</p>
-----------------------------------	--	--

## ANÁLISIS ESTRATÉGICOS

ÁREAS	SELLOS	IDEAS PARA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ASOCIADOS
-------	--------	-----------------------------------	-----------------------

Gestión de Curriculum	“Nos preocupamos de que todos los estudiantes aprendan”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacios para reflexiones pedagógicas entre docentes □ Trabajo por departamentos.</li> <li>- Instalar procesos de seguimiento y monitoreo.</li> <li>- Generar un ambiente que favorezca al aprendizaje.</li> <li>- Acompañamiento mediante observación de aula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación por asignaturas</li> <li>- Tasa de titulación</li> <li>- SIMCE</li> </ul>
Liderazgo Escolar	“Trabajamos comprometidos para el logro de nuestras metas”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empoderarse de las declaraciones institucionales (PEI, decálogo, etc.)</li> <li>- En cuanto al PME es necesario trabajar el análisis de datos. También hay dificultad para ejecutar acciones por \$ y tiempo, por lo tanto se adelantan acciones con recursos internos.</li> <li>- Incorporar reuniones de trabajo en equipo, con estructura, planificación y uso de actas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia</li> <li>- Atrasos</li> <li>- Permanencia/ Retiro</li> </ul>
Convivencia Escolar	“Formamos personas valiosas para la sociedad”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persisten los conflictos entre asistentes de la educación □ se propone un trabajo de monitoreo y evaluación sistemática a su trabajo mediante hoja de vida.</li> <li>- Fortalecer instancias de comunicación.</li> <li>- Patio opina: buscar instancias para promover la participación y comunicación dentro de la comunidad escolar.</li> <li>- Re-encantar y fortalecer el rol de los profesores jefe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanencia/ Retiro</li> <li>- Asistencia</li> </ul>
Gestión de Recursos	“Fomentamos la permanencia escolar”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene foco en la permanencia de los estudiantes a través del psicosocial.</li> <li>- Faltan recursos pedagógicos y audiovisuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanencia/ Retiro</li> </ul>



<b>SUB-DIMENSIÓN FOCALIZADA</b>	<b>GESTIÓN DEL CURRÍCULUM</b>
<b>PRÁCTICA DE LA DIMENSIÓN QUE SERÁ ABORDADA.</b>	<b>ESTÁNDAR 4.4</b> El Director y el equipo Técnico-Pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.
<b>OBJETIVO</b>	Fortalecer plan de Acompañamiento al Aula de tal forma de generar acciones de observación, retroalimentación y apoyo a los docentes con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los alumnos.
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO 1</b>	% de profesores participando en plan de acompañamiento al aula.
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO 2</b>	% de disminución de brechas de los profesores en plan de acompañamiento (base versus meta) de acuerdo con tabulación de Pauta de Observación de Clases.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Instalar un plan de mejoramiento de la gestión pedagógica en aula, construido sobre la base de acompañamientos, monitoreos y asesorías a los docentes, de tal forma de contribuir con la efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, tanto en el plan de formación general como en el plan de formación diferenciada.
<b>META ESTRATÉGICA</b>	80% de los profesores del plan de formación general, aplican para la realización de sus clases, un modelo institucionalizado de gestión pedagógica en aula, basado en instrumento de desempeño construido sobre la base de 31 descriptores que cubren los tres momentos de la clase.

**ACCIÓN 1.**

NOMBRE DE LA ACCIÓN	FORTALECIMIENTO DEL PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO AL AULA	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	1.- Socialización del plan. 2.- Programación del acompañamiento al aula. 3.- Ejecución de las etapas del plan. 4.- Visitas al aula según programación. 5.- Retroalimentación a los docentes vistos.	
<b>FECHAS</b>	Inicio	Marzo
	Término	Diciembre
<b>RESPONSABLE</b>	Cargo JEFE UTP	
<b>RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN.</b>	RECURSOS TECNOLÓGICOS RECURSOS DE PAPELERÍA RECURSOS DE ESCRITORIO	
<b>USO DE TECNOLOGÍA</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>PROGRAMA</b>	PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO AL AULA	
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	1.- DOCUMENTO "PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO AL AULA" 2.- PAUTAS DE OBSERVACIÓN (CUATRO ETAPAS) 3.- ACTAS DE RETROALIMENTACIÓN	
<b>FINANCIAMIENTO</b>	PIE	\$
	SEP	\$
	Reforzamiento Educativo	\$
	Otro	\$
	TOTAL	
	\$	

**ACCIÓN 2.**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>EVALUAR EL IMPACTO DEL PLAN</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	1.- Tabulación de los resultados 2.- Análisis de la información 3.-Entrega de informe final: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estadística por secuencia,</li> <li>✓ Desarrollo de las trayectorias,</li> <li>✓ Análisis disminución de brechas,</li> <li>✓ Análisis de brechas actuales,</li> <li>✓ Sugerencias y Recomendaciones</li> </ul>	
<b>FECHAS</b>	Inicio	Abril
	Término	Noviembre
<b>RESPONSABLE</b>	Cargo	JEFE UTP
<b>RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN.</b>	RECURSOS TECNOLÓGICOS, RECURSOS DE PAPELERÍA, RECURSOS DE ESCRITORIO.	

<b>USO DE TECNOLOGÍA</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>   NO
<b>PROGRAMA</b>	PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO AL AULA
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	1.- INFORME EJECUTIVO
<b>FINANCIAMIENTO</b>	PIE   \$
	SEP   \$
	Reforzamiento Educativo   \$
	Otro   \$
	TOTAL   \$

**DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA**

<b>SUB-DIMENSIÓN FOCALIZADA</b>	<b>ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN AULA</b>
---------------------------------	--

<b>PRÁCTICA DE LA DIMENSIÓN QUE SERÁ ABORDADA.</b>	<b>ESTANDAR 5.1.</b> LOS PROFESORES IMPARTEN LAS CLASES EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE ESTIPULADOS EN LAS BASES CURRICULARES.
<b>OBJETIVO</b>	Instalar un sistema de monitoreo y seguimiento que permita evaluar semestralmente la cobertura curricular desde primer a cuarto año medio en las asignaturas de lenguaje, matemáticas e historia y la cobertura señalada en las bases curriculares del área técnico profesional.
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO 1</b>	% de instalación del sistema
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO 2</b>	% de monitoreos a la cobertura curricular en las asignaturas de lenguaje, matemática e historia realizados semestralmente.
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO 3</b>	% de monitoreos a la cobertura curricular en los módulos del área Técnico Profesional.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Instalar un modelo de planificación curricular, basado en el diseño y aplicación de tres instrumentos institucionalizados, con la finalidad de estandarizar procesos de enseñanza-aprendizaje, de tal forma de asegurar un modelo instruccional basado diseño y que genere trazabilidad con las bases curriculares y, los programas de estudios por asignaturas y módulos.
<b>META ESTRATÉGICA</b>	80% de los profesores, tanto de formación general como formación diferenciada, diseñan, utilizan y aplican para el desarrollo de sus clases un modelo institucionalizado de planificación curricular basado en instrumentos de planificación anual, por unidades y clase a clase.

**ACCIÓN 1.**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	INSTALAR SISTEMA DE MONITOREO DE LA COBERTURA CURRICULAR	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar software de acuerdo con las necesidades del establecimiento.</li> <li>2. Implementar software.</li> <li>3. Monitorear la cobertura curricular del establecimiento, semestralmente.</li> </ol>	
<b>FECHAS</b>	Inicio	MAYO
	Término	DICIEMBRE
<b>RESPONSABLE</b>	Cargo	<b>JEFE UTP</b>
<b>RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN</b>	RECURSOS TECNOLÓGICOS, RECURSOS DE PAPELERÍA, RECURSOS DE ESCRITORIOS	
<b>USO DE TECNOLOGÍA</b>	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>PROGRAMA</b>	PROGRAMA DE ESTUDIO.	
<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ADQUISICIÓN DEL SOFTWARE</li> <li>2. REGISTRO DE ASISTENCIA TÉCNICA AL EQUIPO DE GESTIÓN</li> <li>3. RESULTADOS DE LOS MONITOREOS SEMESTRALES</li> </ol>	
<b>FINANCIAMIENTO</b>	PIE	\$
	SEP	\$
	REFORZAMIENTO EDUCATIVO	\$
	OTRO:	\$
	TOTAL	\$ 3.000.000.-

**ACCIÓN 2.**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>EVALUAR EL IMPACTO DE LA MEDICIÓN DE COBERTURA CURRICULAR</b>	
DESCRIPCIÓN	<b>1. ESTABLECER NIVELES DE AVANCE DE LA COBERTURA EN EL ESTABLECIMIENTO, POR ASIGNATURAS.</b> <b>2. DETERMINAR EL IMPACTO DE LA MEDICIÓN VERSUS LOS APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS.</b>	
FECHAS	Inicio	AGOSTO
	Término	NOVIEMBRE
RESPONSABLE	Cargo: <b>JEFE UTP</b>	
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN	<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS, RECURSOS DE PAPELERÍA, RECURSOS DE ESCRITORIO.</b>	
USO DE TECNOLOGÍA	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
PROGRAMA	PROGRAMA DE ESTUDIOS	
	<b>1. INFORME EJECUTIVO DE RESULTADOS.</b>	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$
	SEP	\$
	Reforzamiento Educativo	\$
	Otro:	\$

	Total      \$
--	---------------

**DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA.**

<b>SUB-DIMENSIÓN FOCALIZADA</b>	<b>APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES.</b>
<b>PRÁCTICA DE LA DIMENSIÓN QUE SERÁ ABORDADA.</b>	<b>ESTÁNDAR 6.4.</b> EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES IDENTIFICAN A TIEMPO A LOS ESTUDIANTES CON RIESGO DE DESERTAR E IMPLEMENTAN MECANISMOS EFECTIVOS PARA ASEGURAR SU CONTINUIDAD EN EL SISTEMA ESCOLAR.
<b>OBJETIVO</b>	Implementar medidas, en forma sistemática, que propendan a la continuidad educativa de los estudiantes de primero a cuarto medio, especialmente aquellos con riesgos de deserción escolar por bajos rendimientos, alta inasistencia y problemas disruptivos de conducta; así como aquellos alumnos con necesidades educativas especiales.
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO 1</b>	Consolidación del equipo psicisocial.
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO 2</b>	Consolidación del equipo PIE
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO 3</b>	% de avances de Proyecto “Mi Pyme PIE-GRAPHIC”.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Consolidar un sistema de apoyo a los estudiantes a través de la instalación de un equipo psicisocial, con la finalidad de controlar eventuales problemas de deserción escolar a través de un trabajo articulado y multidisciplinario que aporten al mejoramiento de indicadores de resultados.
<b>META ESTRATÉGICA</b>	100% instalado y en operaciones equipo psicisocial, equipo PIE y proyecto Mi Pyme PIE-GRAPHIC con evidencias de portafolios técnicos que aseguren atenciones personalizadas a alumnos con eventuales problemas de deserción

	escolar por alta inasistencia, bajos rendimientos y problemas conductuales disruptivos.
--	---

**ACCIÓN 1.**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>ATENCIÓN Y SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES EQUIPO PSICOSOCIAL.</b>	
DESCRIPCIÓN	El Equipo Psicosocial, en colaboración directa con Inspectoría General, UTP, Orientación, Convivencia Escolar y Cuerpo de Profesores, definen estrategias de apoyo y/o derivación de los estudiantes con riesgo de deserción escolar por bajo rendimiento, alta inasistencia, problemas de conducta y realiza seguimientos y acompañamiento a sus trayectorias.	
FECHAS	Inicio	MARZO
	Término	NOVIEMBRE
RESPONSABLE	Cargo	<b>EQUIPO PSICOSOCIAL</b>
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN.	<b>01 OFICINA HABILITADA: ESCRITORIOS, SILLAS, PUNTOS DE RED CON ACCESO A INTERNET, COMPUTADORES, IMPRESORAS, RECURSOS DE PAPELERÍA, RECURSOS DE ESCRITORIO, BATERIAS Y TEST ESPECÍFICOS. 01 ASISTENTE SOCIAL, 01 SOCÓLOGO, 01 PSICOPEDAGOGO.</b>	
USO DE TECNOLOGÍA	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
PROGRAMA	PLAN ANUAL DE TRABAJO EQUIPO PSICOSOCIAL.	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<b>1. PLAN ANUAL DE TRABAJO EQUIPO PSICOSOCIAL</b>	

2. INFORME EJECUTIVO: ANÁLISIS DE RESULTADOS ANUALES.		
FINANCIAMIENTO	PIE	\$
	SEP	\$35.000.000.-
	Otro:	\$
	Total	\$35.000.000.-
<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>ATENCIÓN Y SEGUIMIENTO A ESTUDIANTES EQUIPO PIE</b>	
DESCRIPCIÓN	El Equipo PIE, define estrategias de apoyo para alumnos que presenten necesidades educativas especiales, con la finalidad de ayudarlos con el proceso de escolarización.	
FECHAS	Inicio	MARZO
	Término	ABRIL
RESPONSABLE	Cargo <b>JEFE UTP</b>	
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN.	<b>01 Oficina habilitada: Escritorios, sillas, punto de red con acceso a Internet, computadores, impresoras, recursos de papelería, recursos de escritorio, baterías y test específicos.</b>	
USO DE TECNOLOGÍA	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO
PROGRAMA	PROYECTO DE INTEGRACIÓN ESCOLAR.	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<b>3. PLAN ANUAL DE TRABAJO EQUIPO PIE</b>	
	<b>4. INFORME EJECUTIVO: ANÁLISIS DE RESULTADOS ANUALES.</b>	
	PIE	\$

FINANCIAMIENTO	SEP	\$3.000.000.-
	Otro	\$
	Total	\$3.000.000.-

**ACCIÓN 3.**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>PROYECTO “MI PYME PIE-GRAPHIC”</b>	
DESCRIPCIÓN	El proyecto PIE-GRAPHIC, asegura la intención a todos los alumnos de tercero y cuarto medio técnico-profesional, con necesidades educativas especiales, fomenta el aprendizaje de habilidades y competencias de especialidad.	
FECHAS	Inicio	MAYO
	Término	DICIEMBRE
RESPONSABLE	Cargo Encargado Proyecto MI PYME PIE-GRAPHIC	
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN.	RECURSOS TECNOLÓGICOS, RECURSOS ESPECÍFICOS POR ESPECIALIDADES, RECURSOS DE PAPELERÍA, RECURSOS DE ESCRITORIO.	
USO DE TECNOLOGÍA	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO
PROGRAMA	DOCUMENTO PROYECTO PIE-GRAPHIC	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	1. PLAN ANUAL DE TRABAJO	

	2. INFORME EJECUTIVO: ANÁLISIS DE RESULTADOS ANUALES.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$
	SEP	\$3.000.000.-
	Reforzamiento Educativo	\$
	Otro	\$
	Total	\$3.000.000.-

## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

**DIMENSIÓN: LIDERAZGO.**

**DIMENSIÓN LIDERAZGO.**

SUB-DIMENSIÓN FOCALIZADA	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS
PRÁCTICA DE LA DIMENSIÓN QUE SERÁ ABORDADA	<b>ESTÁNDAR 3.5: EL ESTABLECIMIENTO RECOPILA Y SISTEMATIZA CONTINUAMENTE DATOS SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS, LOS RESULTADOS EDUCATIVOS, LOS INDICADORES DE PROCESOS RELEVANTES Y LA SATISFACCIÓN DE LOS APODERADOS DEL ESTABLECIMIENTO.</b>
OBJETIVO	La dirección del Liceo Mayor Oscar General Bonilla instala software “SISTEMA DE CONTROL DE ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO (SICED)” con la finalidad de monitorear los resultados educativos, de aprendizaje, de eficiencia interna y otros indicadores educativos, de tal forma de avanzar hacia el logro de objetivos que aseguren el cumplimiento de metas escolares.
INDICADOR DE SEGUIMIENTO 1	Cantidad de monitoreos realizados.
	% de cumplimiento de metas

INDICADOR DE SEGUIMIENTO 2	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Asegurar un sistema de seguimiento y monitoreo del plan de mejoramiento educativo y de los distintos planes de trabajo por estamentos, donde se recopile y sistematice semestralmente los datos sobre los resultados educativo para tomar decisiones curriculares e institucionales y evaluar la gestión.
META ESTRATÉGICA	100% del sistema de seguimiento y monitoreo del PME y de los distintos estamentos implementados, permitiendo levantar información semestral y anual para los ajustes a los distintos planes anuales, tanto del PME, como los de cada estamento.

**ACCIÓN 1:**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>SISTEMA DE CONTROL DE ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO.</b>	
DESCRIPCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar software de acuerdo con las necesidades del establecimiento.</li> <li>2. Implementar software.</li> <li>3. Monitorear avances de los compromisos institucionales en términos de cumplimientos de metas y resultados de la gestión por áreas del establecimiento.</li> </ol>	
FECHAS	Inicio	MAYO
	Término	DICIEMBRE
RESPONSABLE	Cargo	<b>DIRECCIÓN</b>

RECURSOS PARA IMPLEMENTAR LA ACCIÓN	<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS: Software</b> <b>RECURSOS DE PAPELERÍA,</b> <b>RECURSOS DE ESCRITORIO.</b>	
USO DE TECNOLOGÍA	SI X	NO
PROGRAMA	PLANES ANUALES DE TRABAJO POR ÁREAS	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<b>1. INFORME DE RESULTADOS POR ÁREAS.</b>	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$
	SEP	\$ 3.000.000.-
	Reforzamiento Educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$ 3.000.000.-

**ACCIÓN 2:**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>DETERMINACIÓN DE SATISFACCIÓN DE PROFESORES, APODERADOS Y ALUMNOS.</b>	
DESCRIPCIÓN	La dirección del establecimiento levanta información de base para determinar niveles de satisfacción con el proceso educativo del Liceo Mayor Oscar Bonilla Bradanovic, a partir de todos los estamentos del liceo: alumnos, profesores, padres y apoderados, asistentes de la educación, directivos, comunidad, sostenedor.	
FECHAS	Inicio	ABRIL
	Término	DICIEMBRE

RESPONSABLE	Cargo	DIRECTOR
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN.	<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS, RECURSOS DE PAPELERÍA, RECURSOS DE ESCRITORIO.</b>	
USO DE TECNOLOGÍA	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO
PROGRAMA	PLANES ANUALES DE TRABAJO PME.	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<b>1. TABULACIÓN Y ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LEVANTAMIENTOS. 2. INFORME EJECUTIVO DE RESULTADOS.</b>	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$
	SEP	\$
	Reforzamiento Educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$

# **PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

## **DIMENSIÓN: FORMACIÓN Y CONVIVENCIA.**

**DIMENSIÓN: FORMACIÓN Y CONVIVENCIA.**

DIMENSIÓN FOCALIZADA	FORMACIÓN
<b>PRÁCTICA DE LA DIMENSIÓN QUE SERÁ ABORDADA</b>	<p><b>ESTÁNDAR 7.3</b>            EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES BASAN SU ACCIÓN FORMATIVA EN LA CONVICCIÓN DE QUE TODOS LOS ESTUDIANTES PUEDEN DESARROLLAR MEJORES ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS.</p>
<b>OBJETIVO</b>	<p><b>Instalar en la comunidad educativa Plan de Convivencia Escolar que favorezca la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes, como también padres, apoderados, profesores y asistentes de la educación a través de la participación en talleres de desarrollo personal, culturales, de formación, actividades deportivas y recreativas.</b></p>

<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO 1</b>	Plan Anual de Convivencia Escolar, elaborado y en acción.
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO 2</b>	% de integrantes de la comunidad educativa participando en actividades de la pastoral juvenil.
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO 3</b>	% de actividades realizadas por el comité de Sana Convivencia Escolar.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Fortalecer la convivencia y participación de la comunidad escolar a través de variadas actividades educativas que favorezcan un mejor ambiente para el desarrollo de los procesos educativos.
<b>META ESTRATÉGICA</b>	80% de la comunidad educativa percibe una mejora en el ambiente escolar.

**ACCIÓN 1:**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>PLAN DE CONVIVENCIA ESCOLAR.</b>	
DESCRIPCIÓN	El encargado de convivencia escolar (ECE) del Liceo Mayor Oscar General Bonilla diseña, programa e instala “Plan anual de Convivencia Escolar” con la finalidad de señalar una carta de navegación en relaciones humanas e interpersonales sanas, basadas en el respeto y el buen trato por el otro, especialmente en actividades de formación.	
FECHAS	Inicio	ABRIL
	Término	NOVIEMBRE
RESPONSABLE	Cargo	<b>ENCARGADO DE CONVIVENCIA ESCOLAR</b>

RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN.	01 PC, 01 IMPRESORA; 02 TONER PARA IMPRESORAS; 02 TONER PARA FOTOCOPIADORA; 03 TINTAS PARA PLÓTER; 06 CAJAS DE HOJAS TAMAÑO CARTA; 03 CAJAS DE HOJAS TAMAÑO OFICIO; RECURSOS DE ESCRITORIO: CORCHETERA, PERFORADORA, GUILLOTINA, PLASTIFICADORA. 01 LIBRO DE ACTAS; 50 CARPETAS PLASTIFICADAS; 10 SEPARADORES DE HOJA (05 TAMAÑO DE OFICIO, 05 TAMAÑO DE CARTA) 10 ARCHIVADORES, SERVICIOS DE CAFETERIA.	
USO DE TECNOLOGÍA	SI      X	NO
PROGRAMA	REGLAMENTO Y MANUAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR DEL LICEO	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<b>1. PLAN DE CONVIVENCIA ESCOLAR EN EL LICEO.</b> <b>2. ACTA SOCIALIZACIÓN DEL PLAN</b> <b>3. ACTAS DE REALIZACIÓN DE MINI TALLERES PARA ALUMNOS.</b> <b>4. ACTAS DE REALIZACIÓN DE TALLERES PARA PADRES.</b>	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$
	SEP	\$2.672.430.-
	Reforzamiento Educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$ 2.672.430.-

**ACCIÓN 2:**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE PASTORAL JUVENIL</b>	
DESCRIPCIÓN	Implementar una pastoral juvenil en el Liceo Mayor Oscar Bonilla Bradanovic enfocada al apoyo espiritual, valórico de los alumnos con la finalidad de incentivar y fortalecer el desarrollo humano, el buen trato y las oportunidades de resiliencia en nuestros estudiantes.	
FECHAS	Inicio	JUNIO
	Término	DICIEMBRE
RESPONSABLE	Cargo	<b>COORDINADOR DE PASTORAL JUVENIL</b>

RECURSOS PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN.	01 Coordinador Pastoral Juvenil, 01 Televisor LEG 60 pulgadas FHD, 01 Notebook, 01 Impresora, 02 Cajas de resmas (01 carta, 01 oficio) 10 sobres oficio cartulina Artel, 100 Identificadores 30 lápices para pizarra blanca, Materiales de escritorio: Corchetera, Perforadora, escochera, Servicios de cafetería, Servicios de colaciones (encuentros ECE) Servicios almuerzos.	
USO DE TECNOLOGÍA	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO
PROGRAMA	PLAN DE CONVIVENCIA ESCOLAR DEL LICEO MAYOR OSCAR BONILLA B.	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<b>1. "PROYECTO PASTORAL"</b> <b>2. REGISTROS FOTOGRÁFICOS DE LAS ACCIONES EJECUTADAS.</b> <b>3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES.</b>	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$
	SEP	\$ 8.790.000.-
	Reforzamiento Educativo	\$
	Total	\$ 8.790.000.-

**ACCIÓN 3:**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>CREACIÓN DE UN COMITÉ DE SANA CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	
DESCRIPCIÓN	Crear un comité de convivencia escolar interestamental e intergeneracional que permita el diálogo en jornadas de encuentros entre adultos y jóvenes, que anime un diagnóstico participativo y acciones tendientes a la mediación en el liceo; que apoye y contextualice programas abocados a la convivencia escolar.	
FECHAS	Inicio	ABRIL
	Término	NOVIEMBRE

RESPONSABLE	Cargo	ENCARGADO DE CONVIVENCIA ESCOLAR
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN.	01 PC ALL IN ONE, 01 IMPRESORA MULTIFUNCIONAL, 01 ESCÁNER, 04 CAJAS DE RESMAS TAMAÑO CARTA, 100 PLIEGOS PAPEL BOND, 20 SOBRES CARTULINA ARTEL, MATERIALES DE ESCRITORIO: PEGAMENTO, SCOCH, GRAPADORA, SERVICIOS DE CAFETERÍA PARA COMPARTIR EN REUNIONES, SERVICIOS DE COLACIONES.	
ESO DE TECNOLOGÍA	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO
PROGRAMA	PLAN DE CONVIVENCIA ESCOLAR DEL LICEO OSCAR BONLLA B.	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acta de Constitución del Comité</li> <li>2. Acta de reuniones</li> <li>3. Actas Jornadas de Encuentro</li> <li>4. Registros visuales.</li> <li>5. Resultados Encuestas de Percepción de la satisfacción</li> </ol>	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$
	SEP	\$ 1.780.000.-
	Reforzamiento Educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$ 1.780.000.-

**CONVIVENCIA**

DIMENSIÓN FOCALIZADA	CONVIVENCIA
PRÁCTICA DE LA DIMENSIÓN QUE SE ABORDARÁ.	ESTANDAR 8.1

	<b>EL EQUIPO DIRECTIVO Y LOS DOCENTES PROMUEVEN Y EXIEN UN AMBIENTE DE RESPETO Y BUEN TRATO ENTRE TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.</b>
<b>OBJETIVO</b>	Instalar en la comunidad escolar actividades educativas que favorezcan un ambiente de respeto y valorización mutua- organizado y seguro para todos los integrantes de la comunidad educativa.
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO 1</b>	% de Padres, Apoderados, Alumnos/as, profesores y asistentes de la educación, participan en talleres de desarrollo personal, eventos culturales, actividades deportivas, recreativas y programas orientados a la prevención y cuidado de la propia vida.
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO 2</b>	% de los conflictos que se presentan entre miembros del Liceos son resueltos mediante técnicas y estrategias de resolución de conflictos.
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO 3</b>	% de materiales didácticos de apoyo son elaborados con la finalidad de trabajar la convivencia y otras temáticas pertinentes, entregados y expuestos al interior del establecimiento.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Fortalecer la convivencia y participación de la comunidad escolar a través de variadas actividades educativas que favorezcan un mejor ambiente para el desarrollo de los procesos educativos.
<b>META ESTRATÉGICA</b>	80% de la comunidad educativa percibe una mejora en el ambiente escolar.

**ACCIÓN 1:**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE TALLERES</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El encargado de convivencia escolar del Liceo Mayor Oscar General Bonilla, programa y organiza para padres, apoderados y alumnos actividades culturales, deportivas, recreativas, de convivencia y camaradería con la finalidad de promover el encuentro y el buen trato entre todos los integrantes de la comunidad escolar.

FECHAS	Inicio	ABRIL
	Término	NOVIEMBRE
RESPONSABLE	Cargo	ENCARGADO DE CONVIVENCIA ESCOLAR
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN.	Contratación para grupo de teatro, Contratación Orquesta Sinfónica o Grupo musical, Recursos para premiación, Recursos para actividades deportivas, Recursos para actividades recreativas, 50 pliegos de cartulina colores, Recursos para feria Cinética, Recursos para encuentros de dos mundos (Lengua inglesa y castellana) Recursos para muestra de máscaras	
USO DE TECNOLOGÍA	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO
PROGRAMA	REGLAMENTO Y MANUAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	1. Registros de realización de dos eventos culturales. 2. Registros de encuentros deportivos. 3. Registros de encuentros recreativos, 4. Registros de celebración de efemérides, 5. Registros de participación en encuentros, muestras, ferias, etc. 6. Resultados encuestas de percepción de la satisfacción (alumnos(as), apoderados, profesores.)	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$
	SEP	\$ 5.672.430.-
	Reforzamiento Educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$ 5.672.430.-

**ACCIÓN 2:**

NOMBRE DE LA ACCIÓN	TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.	
DESCRIPCIÓN	El encargado de convivencia escolar del establecimiento, implementa talleres de Resolución de Conflictos dirigidos a todos los estamentos del liceo.	
FECHAS	Inicio	JUNIO
	Término	NOVIEMBRE
RESPONSABLE	Cargo ENCARGADO DE CONVIVENCIA ESCOLAR	
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN.	NOTEBOOK Y DATA, HONORARIOS INSTRUCTOR, 100 DIPLOMAS, 100 CARPETAS PLASTIFICADAS, SERVICIOS DE CAFETERIA	
USO DE TECNOLOGÍA	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO
PROGRAMA	PLAN ANUAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR B	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa o descriptor del Taller</li> <li>2. Nóminas de Asistencias</li> <li>3. Informe Ejecutivo de la actividad</li> </ol>	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$
	SEP	\$ 2.460.030.-
	Reforzamiento Educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$ 2.460.030.-

**ACCIÓN 3:**

NOMBRE DE LA ACCIÓN	PRODUCCIÓN DEL MATERIAL	
DESCRIPCIÓN	El encargado de convivencia escolar del liceo produce material de apoyo con tenáticas relacionadas al tema, con la finalidad de mantener constantemente los contenidos de la convivencia escolar actualizados, en proceso y en acción.	
FECHAS	Inicio	JUNIO
	Término	NOVIEMBRE
RESPONSABLE	Cargo <b>ENCARGADO DE CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN.	01 NOTEBOOK, 01 IMPRESORA, 02 TONER PARA IMPRESORA. 01 FOTOCOPIADORA, 02 TONER PARA FOTOCOPIADORA. 02 TINTA PARA PLOTER 10 RESMAS TAMAÑO CARTA, 05 RESMAS TAMAÑO OFICIO. 24 PANELES; 24 MURALES. 200 HOJAS BOND, 50 CARTULINAS GRUESAS, DIVERSOS RECURSOS DE PAPELERÍA, DIVERSOS RECURSOS DE ESCRITORIO.	
USO DE TECNOLOGÍA	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO
PROGRAMA	PLAN ANUAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<b>1. INVENTARIO DE MATERIALES</b> <b>2. REGISTROS FOTOGRÁFICOS</b>	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$
	SEP	\$ 2.508.000.-
	Reforzamiento Escolar	\$
	Otro:	\$

	Total    \$ 2.508.000.-
--	-------------------------

### **DIMENSIÓN CONVIVENCIA.**

<b>SUB-DIMENSIÓN FOCALIZADA</b>	<b>PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA.</b>
PRÁCTICA DE LA DIMENSIÓN QUE SERÁ ABORDADA.	ESTÁNDAR 9.6 EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON CANALES DE COMUNICACIÓN FLUIDOS Y EFICIENTES CON LOS APODERADOS Y ESTUDIANTES.
OBJETIVO	Instalar canales de comunicación fluidos y eficientes, digitales y manuales, con la finalidad de mantener informada a toda la comunidad escolar sobre el quehacer Institucional y Educativo del liceo Oscar Bonilla Bradanovic.
INDICADOR DE SEGUIMIENTO 1	100% de la gestión de contratación del servicio Web Corporativo del liceo, operativo y en acción.
INDICADOR DE SEGUIMIENTO 2	100% de la página Web instalada, operativa y en acción.
INDICADOR DE SEGUIMIENTO 3	100% del cuerpo de profesores capacitados.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer la convivencia y participación de la comunidad escolar a través de variadas actividades educativas que favorezcan un mejor ambiente para el desarrollo de los procesos educativos.

META ESTRATÉGICA	80% de la comunidad educativa percibe una mejora en el ambiente escolar.
------------------	--

**ACCIÓN 1:**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>CREACIÓN Y PRODUCCIÓN DE LA PÁGINA WEB</b>	
DESCRIPCIÓN	El encargado de informática del establecimiento, gestiona la contratación de servicios de desarrollo de una página Web Institucional, de acuerdo con las características técnicas que el establecimiento requiere.	
FECHAS	Inicio	MARZO
	Término	NOVIEMBRE
RESPONSABLE	Cargo <b>ENCARGADO DE INFORMÁTICA</b>	
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN	<b>HONORARIOS EMPRESA PROVEEDORA, HONORARIOS MANTENCIÓN ANUAL, HOSTING, (60 CUENTAS DE CORREO ANUAL) 01 NOTEBOOK, 03 ROUTER INALÁMBRICOS.</b>	
USO DE TECNOLOGÍA	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
PROGRAMA	<b>PLAN ANUAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR.</b>	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Términos de referencias para contratar servicios.</li> <li>2. Propuesta técnica de la empresa oferente.</li> <li>3. Oferta económica.</li> <li>4. Contratación del servicio.</li> </ol>	

FINANCIAMIENTO	PIE	\$
	SEP	\$ 3.780.000.-
	Reforzamiento educativo	\$
	Otros:	\$
	Total	\$ 3.780.000.-

**ACCIÓN 2:**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>SEGUIMIENTO A LA CONSTRUCCIÓN DE LA PÁGINA WEB</b>	
DESCRIPCIÓN	El encargado de Informática del Liceo Mayor Oscar General Bonilla B., hace seguimiento y evalúa el avance en la construcción de la página WEB.	
FECHAS	Inicio	JULIO
	Término	SEPTIEMBRE
RESPONSABLE	Cargo	ENCARGADO DE INFORMÁTICA
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN	NOTEBOOK IMPRESORA	
USO DE TECNOLOGÍA	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO
PROGRAMA	PLAN DE CONVIVENCIA ESCOLAR	
	1. INFORMES ESTADO DE AVANCE.	

MEDIOS DE VERIFICACIÓN	2. ACTA DE ENTREGA DE PÁGINA WEB 3. ESTADOS DE PAGO.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$
	SEP	\$
	Reforzamiento Educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$

**ACCIÓN 3:**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>CAPACITACIÓN WEB</b>	
DESCRIPCIÓN	La Empresa prestadora del servicio de Instalación del sitio Web e intranet, capacita al personal de la unidad educativa en implementación y uso de la página web e intranet.	
FECHA	Inicio	NOVIEMBRE
	Término	NOVIEMBRE
RESPONSABLE	Cargo	<b>ENCARGADO DE INFORMÁTICA</b>
	<b>HONORARIOS CAPACITACIÓN</b> <b>01 ALOJAMIENTO</b> <b>SERVICIOS DE CAFETERIA</b> <b>ALMUERZOS Y COLACIONES</b> <b>LABORATORIO DE COMPUTACIÓN</b>	

RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN	<b>AUDITORIO</b>	
USO DE TECNOLOGÍA	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
PROGRAMA	PLAN ANUAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<b>1. INFORME DE CAPACITACIÓN.</b> <b>2. NÓMINA DE ASISTENCIA PROFESORES</b> <b>3. NÓMINA ASISTENCIA ALUMNOS.</b> <b>4. NÓMINA ASISTENCIA APODERADOS</b>	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$
	SEP	\$ 2.540.000.-
	Reforzamiento Educativo	\$
	Otros:	\$
	Total	\$ 2.540.000.-

# PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

## DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS.

**DIMENSIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS.**

<b>SUB-DIMENSIÓN FOCALIZADA</b>	<b>GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS.</b>
PRÁCTICAS DE LA DIMENSIÓN QUE SERÁ ABORDADA.	<b>ESTÁNDAR 12.1</b> <b>EL ESTABLECIMIENTO CUENTA CON LA INFRAESTRUCTURA Y EL EQUIPAMIENTO EXIGIDO POR LA NORMATIVA Y ESTOS SE ENCUENTRAN EN CONDICIONES QUE FACILITAN EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES Y EL BIENESTAR DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.</b>

OBJETIVO	<b>Adquirir los insumos, la infraestructura, el equipamiento y los recursos necesarios para favorecer en condiciones óptimas el aprendizaje del establecimiento.</b>
INDICADOR DE SEGUIMIENTO 1	<b>PLANES DE ADQUISICIONES.</b>
INDICADOR DE SEGUIMIENTO 2	<b>FINANCIAMIENTO DE ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS.</b>
OBJETIVO ESTRATÉGICO	<b>Consolidar un plan estratégico de adquisiciones, mantención, capacitación y formación que dé respuesta a las necesidades de aprendizaje del establecimiento.</b>
META ESTRATÉGICA	<b>100% del plan de adquisición, mantención, capacitación y reposición de los recursos educativos, responde a las necesidades de aprendizaje del establecimiento.</b>

**ACCIÓN 1:**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>PLANES DE ADQUISICIONES.</b>	
DESCRIPCIÓN	<b>La dirección elabora planes de adquisición de recursos para todas las áreas del establecimiento con la finalidad de asegurar los aprendizajes.</b>	
FECHAS	Inicio	MARZO
	Término	NOVIEMBRE

RESPONSABLE	Cargo	DIRECCIÓN
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN.	<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS. RECURSOS DE ESCRITORIO. RECURSOS DE PAPELERÍA</b>	
USO DE TECNOLOGÍA	SI X	NO
PROGRAMA	PLAN DE ADQUISICIONES.	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PLAN DE ADQUISICIONES DE INSUMOS.</li> <li>2. PLAN DE ADQUISICIONES DE RECURSOS Y AUXILIARES DIDÁCTICOS.</li> <li>3. PLAN DE ADQUISICIONES DE RECURSOS, MEDIOS Y MATERIALES TECNOLÓGICOS.</li> <li>4. PLAN DE ADQUISICIÓN DE INFRAESTRUCTURA PARA TODO EL ESTABLECIMIENTO.</li> </ol>	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$
	SEP	\$45.000.000.-
	Reforzamiento Educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$45.000.000.-

**ACCIÓN 2:**

<b>NOMBRE DE LA ACCIÓN</b>	<b>FINANCIAMIENTO DE ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS.</b>	
DESCRIPCIÓN	La dirección del liceo Oscar Bonilla materializa la realización de múltiples actividades pedagógicas: manuales, cuadernos, pendones, guías didácticas, bibliografías, softwares, encuentros, capacitaciones, seminarios, talleres, pasantías, giras de estudios, entre otros; con la finalidad de asegurar el aprendizaje de todo el establecimiento.	
FECHAS	Inicio	MARZO
	Término	NOVIEMBRE
RESPONSABLE	Cargo	<b>DIRECCIÓN</b>
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN.	<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS. RECURSOS DE ESCRITORIO. RECURSOS DE PAPELERÍA.</b>	
USO DE TECNOLOGÍA	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO
PROGRAMA	"PLAN DE INCENTIVOS LICEO MAYOR OSCAR BONILLA BRADANOVIC".	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<p><b>5. DOCUMENTOS QUE ACREDITEN LA NECESIDAD DE: TEXTOS DE ESTUDIO, MANUALES, GUÍAS, CUADERNOS, SOFTWARE, BIBLIOGRAFÍAS, PUBLICACIONES, SUSCRIPCIONES, OTROS.</b></p> <p><b>6. DOCUMENTOS QUE ACREDITEN PARTICIPACIONES Y REALIZACIONES EN: CURSOS, CAPACITACIONES, TALLERES, ENCUENTROS, SEMINARIOS, OTROS.</b></p> <p><b>7. PROYECTOS DE INCENTIVOS PARA PROFESORES, EQUIPO DE GESTIÓN, GIRAS DE ESTUDIOS, EVENTOS SOCIALES, DEPORTIVOS Y CULTURALES.</b></p>	
	PIE	\$
	SEP	\$ 25.000.0000.-

FINANCIAMIENTO	Reforzamiento Educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$ 25.000.000.-

## 12.- BIBLOGRAFÍAS.

- Página de Mejora Escolar: Encontrará información, orientaciones y documentos intervenibles.

<http://ww2.educarchile.cl/PORTAL.HERRAMIENTAS/mejoraescolar/index.html>

- <http://formacionciudadana.mineduc.cl/> [www.ciudadaniayescuela.cl](http://www.ciudadaniayescuela.cl)
- [www.comunidadescolar.cl](http://www.comunidadescolar.cl) (zona privada)
- Agencia de Calidad de la Educación <http://www.agenciaeducacion.cl/>
- Agencia de Calidad de la Educación <http://www.agenciaeducacion.cl/>
- Superintendencia de Educación [www.supereduc.cl](http://www.supereduc.cl)
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica (CPEIP) [www.cpeip.cl](http://www.cpeip.cl) <http://www.politicanacionaldocente.cl/>
- Plan de aseguramiento de la Calidad Escolar (Plan SAC 2016 – 2019) <http://portales.mineduc.cl>

— Murillo, F. & Sepúlveda, C. (2011). El origen de los procesos de mejora en la escuela. Un estudio cualitativo en cinco escuelas chilenas. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 10(3), pp. 6-24. — Raczynsky, D., & Muñoz, G. (2006). Factores que desafían los buenos resultados educativos de escuelas en sectores de pobreza. En S. Cueto,

Educación y brechas de equidad en América Latina. PREAL.

