



TRABAJO TESIS II
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD

Estudiante. Hormazábal Chacón, Mauricio Antonio

Diagnóstico Institucional

Y

Plan De Mejoramiento Educativo

“Desarrollándose En La Diversidad”

Liceo Municipal “Miguel De Cervantes Y Saavedra”

2012

Índice

- Portada.....	Página	01
- Título.....	Página	02
- Índice.....	Página	03
- Introducción.....	Página	04
- Marco Teórico.....	Páginas	05 - 07
- Dimensionamiento del Establecimiento.....	Páginas	07 - 10
- Análisis de Diagnóstico Situacional.....	Páginas	10 - 14
- Desarrollo de los Descriptores.....	Páginas	15 - 18
- Análisis de los resultados.....	Páginas	19 - 20
- Plan de Mejoramiento.....	Páginas	21 - 34
- Bibliografía.....	Página	35

Introducción

El Liceo Cervantes se encuentra entre los liceos, llamados tradicionales y emblemáticos, su vetusto edificio se encuentra cerca de otros liceos emblemáticos como el Internado Nacional Barros Arana, el Isaura Dinator, el Amunategui, diversas escuelas básicas y colegios particulares, Instituciones de Educación como la Universidad de Santiago, Bolivariana, Arcis, Instituto DUOC, ICEL, entre otros y con ellos mantienen lazos de cooperación formando parte de las redes de apoyo del Liceo.

La Institución Escolar ha sido definida desde muy temprano como un espacio cultural para la socialización durante la infancia y la adolescencia. "La escuela es un lugar donde se transmite un currículo escolar y social de conocimiento, actitudes, valores y normas de convivencia que una sociedad desea para sus ciudadanos" (Bravo, 2002).

La migración es un proceso global que está transformando lentamente a las sociedades, estas transformaciones ocurren en distintas dimensiones en lo social y afectan a diversos actores.

En Chile la migración es un tema que ha empezado recientemente a despertar el interés de investigadores sociales. De ahí el interés de las personas que trabajamos en Educación en promover y valorar instancias que inserten a los estudiantes inmigrantes en el sistema educacional Chileno.

El mayor desafío en materia de políticas públicas es relativo a un cambio valorativo y actitudinal en los diferentes actores educativos para evitar mecanismos informales de exclusión. Este desafío se muestra complejo en cuanto implica un trabajo que va más allá del espacio escolar, siendo este problema un reflejo de una situación país que deja mucho que desear en materia de tolerancia, inclusión y valoración por lo distinto.

Las tareas de apoyo en las instituciones escolares en nuestro país deberán avanzar hacia un modelo descentralizado, donde el apoyo es orientado en primera instancia en nuestro contexto por la Dirección de Educación Municipal, institución que evalúa los procesos de mejoramiento, y proveer apoyo técnico y programático en aquellos centros educativos (contextos) donde no es posible crear capacidad local o donde es importante regular y controlar el trabajo de los distintos actores (velando por la calidad de las prestaciones)

El contexto en que se realizará en este plan de mejoramiento institucional es en el proceso de mejoramiento e inclusión de los estudiantes emigrantes de los países

extranjeros que por nuestra situación económica y estabilidad institucional nos han elegido como un lugar para vivir y desarrollarse en contextos nuevos

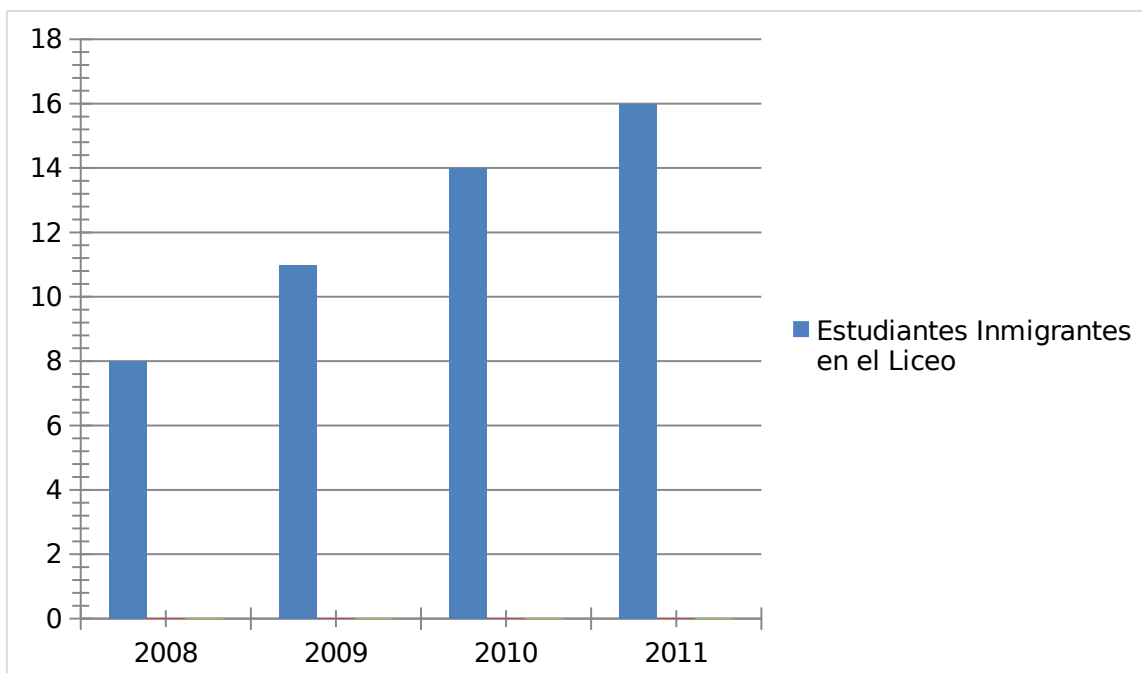
Marco Teórico

Nuestros propósitos como institución, a través de los años sirviendo a la comunidad, va a ser de otorgarles a nuestros educandos oportunidades para que crezcan como personas, ayudándoles a desarrollar sus habilidades y talentos, lo que me permitirán continuar sus estudios en cualquier institución de educación superior.

Las principales ideas conceptuales en nuestra realidad de nuestra unidad educativa nos dan cuenta de un proceso importante de inclusión de estudiantes extranjeros en nuestras aulas y específicamente en nuestra unidad educativa.

El proceso de integración de los inmigrantes en su sentido más social, es uno de los desafíos que enfrenta el sistema escolar Chileno especialmente en sectores de alta densidad de población migrante concepto planteado por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) "Un proceso que avanza en cuatro dimensiones una de carácter más estructural, otra cognitiva cultural, una social y una identitaria".

Los datos del proceso de inserción de los estudiantes inmigrantes en nuestro centro educativo ha sido creciente y sostenido lo demuestran las cifras.

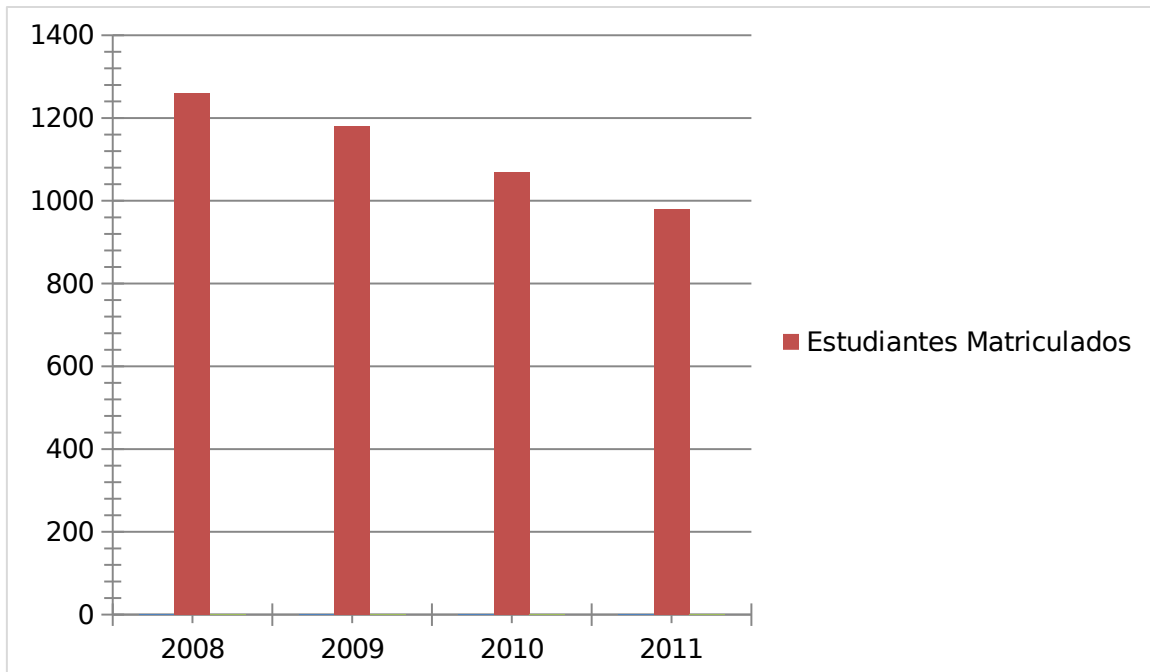


Fuente: Registro de Matricula Liceo Cervantes, Julio 2012

Cuadro Estadístico

Año Escolar	Porcentaje de Estudiantes Inmigrantes en el Liceo Cervantes
2008	08 %
2009	11 %
2010	14 %
2011	16 %

Mencionaremos también, la importante merma en la matrícula de estudiantes de los Liceos y Escuelas municipalizadas antecedente que ha afectado en particular al Liceo Cervantes



Fuente Registro de Matricula Liceo Cervantes, Julio 2012

Cuadro Estadístico

Año Escolar	Registro de Matricula Total de Estudiantes Liceo Cervantes
2008	1.260 Estudiantes
2009	1.180 Estudiantes
2010	1.060 Estudiantes
2011	984 Estudiantes

Dimensionamiento del Establecimiento

El Liceo Cervantes se funda a principios de Abril del año 1933, sus principales objetivos era el de atender a las familias que buscaban un centro educativo en la comuna de Santiago.

En la actualidad el liceo imparte educación mixta en enseñanza media completa y es uno de los liceos de la comuna que no tiene JEC, por tanto funciona en dos jornadas: mañana (7:45 a 13:45) y tarde (14:00 a 20:00), ambas atienden los cuatro niveles educacionales y la misma cantidad de cursos: cuatro primeros, tres segundos, tres terceros y tres cuartos en cada jornada. El hecho de que en ambas jornadas, se atienda a los niveles de tercer y cuarto medio hace que el servicio educativo de la unidad educativo sea singular, ya que en la mayor parte o casi la totalidad de los liceos del país con doble jornada concentran esos niveles en la mañana.

El Índice de Vulnerabilidad Escolar es de, 78,2 % en el Liceo Cervantes (fuente MINEDUC, 2010)

El Liceo es de dependencia municipal, su sostenedor es la dirección de Educación (DEM) de la Ilustre Municipalidad de Santiago ubicada en Amunategui #980. Quinto piso. El Alcalde es don Pablo Zalaquett Said y la Directora de Educación Municipal es doña Violeta Castillo Astudillo.

La DEM Santiago es responsable de la administración de 44 establecimientos entre ellos imparten Educación Parvularia, Educación Parvularia y Básica, Educación Básica, Educación Básica y Media, Educación Media Científica-Humanista, Educación Media Técnico-Profesional, Educación Especial (Lenguaje, Sordera y Deficiencia Mental) y Educación de Adultos.

Resultados Académicos.

El Liceo Cervantes ha tenido un sostenido mejoramiento de las evaluaciones externas como el Simce y la PSU, encontrándose en una posición de otorgarles a nuestros educandos oportunidades para crecer como persona, ayudándoles a desarrollar sus habilidades y talentos, lo que le permitirán continuar sus estudios en cualquier institución de enseñanza superior.

Resultados Simce

Año	Lenguaje	Matemática

2006	241	229
2008	238	232
2010	244	233

Resultados PSU

Año	Lenguaje	Matemática	Ciencias
2009	451	441	422
2010	462	453	434
2011	458	450	441

Recursos Humanos

La Dotación docente y la de los asistentes de la Educación la eligen en conjunto el sostenedor (recursos humanos en la DEM) y la directora del establecimiento mediante indicadores como el número de matrícula, la proyección de los cursos, el

índice de vulnerabilidad y la implementación (con recursos extras) del PEI, etc. Todo lo que proyecta nuestro centro educativo.

Uno de los metas principales para los funcionarios del Liceo Cervantes será la de promover relaciones de honestidad, profesionalismo y transparencia entre los distintos actores educativos, además de estimular valores como el respeto por el otro como soporte fundamental en las relaciones humanas.

Planta de Profesionales de la Educación Liceo Municipal “Miguel de Cervantes y Saavedra”

Docentes Directivos y Técnicos	05
Docentes de Aula	47
Asistentes de la Educación Administración	12
Asistentes de la Educación Auxiliares de Servicio	07
Total de Planta de Educadores de la Unidad Educativa	71 Funcionarios de la Educación

La dotación docente y asistentes de la educación la eligen en conjunto el sostenedor (recursos humanos de la DEM) y la directora del establecimiento mediante indicadores como el número de matrícula, la proyección de cursos y la implementación (con recursos extras) del PEI que proyecta nuestro centro educativo.

Dimensión Organizativa Operativa

Su función fundamentalmente es la de orientar nuestras acciones hacia los componentes académicos y hacia el desarrollo personal de nuestros educandos.

Promoveremos que en nuestro establecimiento se desarrollen valores esenciales para vivir en sociedad (responsabilidad, respeto, honestidad y solidaridad) y que también adquieran las competencias necesarias para el emprendimiento.

Los grupos de Trabajo en el Liceo Cervantes están conformados a partir del equipo de gestión escolar donde están representados todos los estamentos de nuestra unidad educativa, y de donde a partir de nuestra Misión como Liceo iremos formulando en el contexto actual los objetivos estratégicos, objetivos operacionales, planes de acción, metas, periodos, metas y responsables bajo el modelo de calidad de la gestión escolar que implementa el MINEDUC.

El Plan Operativo anual, es el instrumento operativo que ordenará los planes de acción que ordenará una bitácora de trabajo en cada departamento, la que llevará a realizar compromisos institucionales con todos los actores de la comunidad educativa lo que potenciará la propuesta curricular que nuestro Liceo realiza hacia la comunidad interna y externa.

La implementación del modelo educativo diseño de la enseñanza para la comprensión exige y promueve una cultura de los compromisos y cumplimientos de metas hacia el aprendizaje de nuestros estudiantes.

Los Roles y Funciones están formulados en el PEI Institucional (elaborado y consensado por todos los miembros), los que promoverán el desarrollo de las conductas en las diferentes dimensiones en la gestión educativa de calidad que promueve el MINEDUC en todos los establecimientos educacionales.

La instancia de articulación en tenemos los profesionales de la Educación el Liceo Cervantes son los consejos generales los que tienen una periodicidad de una vez por semana (con horario previamente acordado entre los profesionales), donde se abordarán y enriquecerán los proceso del plan operativo anual.

La dirección de Educación Municipal administrativamente tiene a todos los establecimientos educacionales de la comuna de Santiago adscritos a la administración delegada de la Ley N°19.410/1995 artículo 210, en donde la responsabilidad de la administración de las finanzas recae en este caso en la directora la que rendirá el control y las cuentas de los gastos trimestralmente al sostenedor que en este caso es la Dirección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Santiago. Pese a lo anterior le asignará a cada establecimiento un Ítem para la cuota de mantención para los gastos básicos de Luz, Agua, Gas y gastos menores.

Análisis del Diagnóstico Situacional

Áreas de desarrollo según el modelo de gestión de calidad implementado en nuestro establecimiento, donde una de sus características, es que no diferencia a los establecimientos por tipo de nivel de enseñanza, por que identifica procesos que debieran estar presente en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.

Principales Objetivos en las Áreas de desarrollo

Área Pedagógica Curricular

Desarrollar mecanismos que aseguren la cobertura del currículo obligatorio, el uso de prácticas pedagógicas pertinentes y actualizadas, desarrollando mecanismos de aseguramiento de la calidad de los aprendizajes y una evaluación como facilitadora de los aprendizajes.

Área Gestión de Recursos

Desarrollar iniciativas que aseguren la mantención de la capacitación y perfeccionamiento de docentes y asistentes de la Educación, de las dependencias y mobiliarios del centro educativo y el financiamiento de sus actividades programadas, optimizando el uso de sus recursos financieros internos y gestionando recursos externos.

Área Gestión Institucional

Implementar mecanismos de seguimiento y optimización de los procesos y acciones institucionales, instalando el trabajo en equipo como una práctica a nivel institucional, a través de promoción de la participación y colaboración.

Áreas Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes

Implementar las actividades relevantes para la comunidad generando espacios de participación tanto al interior como hacia el exterior, promoviendo la cultura de la comunicación efectiva, la igualdad y la No discriminación.

Área Comunidad y Entorno

Consolidar y fortalecer la vinculación del Liceo con nuestro entorno institucional y social, creando nuevas instancias de participación de las familias en los proceso enseñanza aprendizaje en los estudiantes.

Proyecto Educativo Institucional (PEI)

En el Liceo Cervantes en base a los objetivos generales y específicos instaló un método para interiorizarse las habilidades y competencias de los estudiantes, docentes y asistentes de la educación, en torno a las áreas de desarrollo del modelo de calidad de la gestión escolar:

Área	Descriptorios y Competencias
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Existen prácticas para asegurar que el PEI orienta y articula las distintas acciones, instrumentos y estrategias en el Liceo Cervantes. - Existen prácticas para asegurar que las decisiones tomadas por los distintos actores de la comunidad educativa favorecen el logro de los objetivos institucionales en el Liceo Cervantes. - Existen prácticas en el Liceo Cervantes para establecer redes de colaboración con organismos de la comunidad local, académicas, servicios públicos y/o empresariales, entre otros para apoyar el logro de objetivos y metas institucionales. - Existen prácticas para dar cuenta pública a la comunidad educativa respecto de planes y logros alcanzados por el Liceo Cervantes.

Área	Descriptorios y Competencias
Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Existen prácticas que aseguran una progresión y coherencia de los OFCMO entre ciclos y niveles en el proceso pedagógico en el Liceo Cervantes. - Existen prácticas en el Liceo Cervantes para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes son pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.

	<ul style="list-style-type: none"> - Existen prácticas en el Liceo Cervantes para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula. - Existen prácticas en el Liceo Cervantes para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.
--	--

Área	Descriptorios y Competencias
Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - En el Liceo Cervantes 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. - Existen prácticas en el Liceo Cervantes que aseguran la información y canales expeditos de comunicación para mantener informados a todos los actores de la comunidad educativa y recibir observaciones y sugerencias. - En el Liceo Cervantes existen prácticas para favorecer la No discriminación y la diversidad socio-cultural de los estudiantes. - Existen prácticas en el Liceo Cervantes para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes considerando sus características y necesidades.

Área	Descriptorios y Competencias
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - En el Liceo Cervantes existen prácticas que aseguran un sistema de reconocimiento al desempeño y aportes a los diferentes actores de la comunidad educativa a la implementación del PEI y el logro de los aprendizajes de los estudiantes. - En el Liceo Cervantes existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros. - Existen en el Liceo Cervantes prácticas para asegurar que

	los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la unidad educativa.
--	--

Área	Descriptores y Competencias
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - En el Liceo Cervantes se evalúan los datos del establecimiento educacional que muestran el nivel de logros de los estudiantes en los distintos ciclos y/o subciclos establecidos en el marco curricular. - En el Liceo Cervantes se evalúan los datos del establecimiento sobre el desarrollo profesional en el desempeño de los docentes y asistentes de la Educación. - En el Liceo Cervantes se muestran y evalúan los niveles de satisfacción de estudiantes, padres, apoderados, docentes y asistentes de la Educación.

Para alcanzar estas metas se necesita la interiorización de conceptos en los actores en esta unidad educativa y mencionaremos a:

a) Competencias en Gestión

- **Creatividad:** Idear elementos nuevos.
- **Orientación a innovar:** Avizorar opciones distintas a las tradicionales, reaccionando con apertura y flexibilidad.
- **Proactividad:** Empuje interior.
- **Resolución de problemas y planificación:** Capacidad de Análisis.

b) Competencias Personales

- **Aprendizaje autónomo y permanente:** Asimilar los conocimientos, habilidades y actitudes que se necesitan.
- **Tolerancia a la frustración y resiliencia:** No dejarse abatir por errores o aparentes fracasos.
- **Voluntad de surgir por si mismo:** Capaces de defender y enamorarse de las ideas propias.

c) Competencias Sociales

- **Responsabilidad:** Asumir la responsabilidad propia tanto en los éxitos como fracasos.
- **Cooperación, trabajo en red y en equipo:** Capacidad de diálogo, negociación y construcción de confianzas.
- **Capacidad de asumir nuevos roles:** Capacidad de “Reinventarse” o “Reciclarse”.
- **Perseverancia, Disciplina, Capacidad de ser Sistemático, Constancia y tener Personalidad.**

Programas y Proyectos de Mejoramiento

Durante los tres últimos años en el Liceo Cervantes se están y han implementado los siguientes proyectos de apoyo y mejoramiento.

Para los Estudiantes:

- Curso de Resolución de Conflictos Escolares, fundación Emanuel, Arzobispado de Santiago.
- Programa de Actividades Extraescolares, departamento de Educación Municipal, Ilustre Municipalidad de Santiago.
- Modelo Curricular, diseño de la Enseñanza para la comprensión, University Harvard.
- Programa de acompañamiento a los estudiantes Inmigrantes. Coordinación de desarrollo personal Liceo Cervantes.
- Prueba SEPA, Sistema de Evaluación de los Aprendizajes. Mide UC.
- Prueba PCA, Sistema de medición de la calidad de los Aprendizajes. Ceis Maristas – FIDE

Para los Apoderados:

- Curso de Resolución de Conflictos Escolares, fundación Emanuel, Arzobispado de Santiago.
- Curso a las Madres Jefas de Hogar, Departamento Social Ilustre Municipalidad de Santiago.

Para los Docentes:

- Curso de Resolución de Conflictos Escolares, fundación Emanuel, Arzobispado de Santiago.
- Modelo Curricular, diseño de la enseñanza para la comprensión (DEC), University Harvard.

- Curso Evaluación de los Aprendizajes en los estudiantes, fundación Emanuel, Arzobispado de Santiago.
- Programa de acompañamiento a los estudiantes Inmigrantes. Coordinación de desarrollo personal Liceo Cervantes.

Desarrollo de los Descriptores

En el desarrollo del proyecto educativo en el Liceo Cervantes, muestra una Misión y Visión que nos orienta a procesos en los objetivos estratégicos y operacionales.

Los objetivos estratégicos surgen de los desafíos de la política educativa nacional y del análisis situacional desarrollado en la unidad educativa y su entorno.

Los Objetivos estratégicos fomentarán en conjunto, el orden y la organización de los diferentes procesos en el Liceo, la supervisión y retroalimentación de las acciones de cada uno de los estamentos.

Los planes de acción, seguimiento y evaluación del PEI son procesos que tienen las instituciones que permiten ir constatando el cumplimiento de las actividades y compromisos propuestos, y por otro el proceso de análisis, resultados y medios de verificación en todo lo que involucre a la unidad educativa.

El Liceo Cervantes buscará cumplir los siguientes objetivos a mediano plazo, medidos con la escala que representa niveles específicos de la calidad de la práctica o de la ausencia de una práctica escolar.

--	--

Objetivos a Mediano Plazo	Valor
<ul style="list-style-type: none"> - En tres años el Liceo Cervantes logrará que los estudiantes alcancen el 80% de los aprendizajes esperados establecidos en los programas de estudio, desarrollando mecanismos de aseguramiento de la calidad de los aprendizajes. 	03
<ul style="list-style-type: none"> - En tres años el Liceo Cervantes se habrá capacitado y perfeccionado a los docentes y asistentes de la educación del Liceo, según las necesidades del proceso educativo. 	04
<ul style="list-style-type: none"> - En tres años en el Liceo Cervantes se habrán implementado procesos internos y externos para lograr una comunicación efectiva y eficiente. 	02
<ul style="list-style-type: none"> - En tres años el Liceo Cervantes habrá implementado un programa de acompañamiento a los estudiantes Inmigrantes para iniciar un proceso de inclusión e integración. 	02
<ul style="list-style-type: none"> - En tres años el Liceo Cervantes habrá mejorado la convivencia interna, promoviendo los valores y principios del PEI. 	03
<ul style="list-style-type: none"> - En tres años el Liceo Cervantes fortalecerá instancias de 	

participación en el proceso educativo de los Padres y Apoderados.	02
---	-----------

Para la descripción en la evaluación de los niveles de logros se establecieron los niveles según la tabla de desempeño del formato de presentación de la pauta de él diagnóstico institucional.

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

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

	evaluada y mejorada	
5	Práctica Efectiva	Se declara su existencia, su aplicación es sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado.

Análisis de los Resultados

Al iniciar el proceso de evaluación de los resultados mediante las encuestas y entrevistas a los diferentes actores de nuestra unidad educativa Estudiantes, Apoderados, Docentes y Asistentes de la Educación. Con los parámetros del Modelo de Gestión Escolar de Calidad.

a) Aspectos de Mayor Valoración en las Encuestas y Evaluaciones:
(Según Evaluación y descriptores Pág. 18).

Áreas de Gestión	Indicadores	Evaluación Niveles de Logro
Liderazgo	- El Liceo promueve las competencias Académicas y Personales para las conductas solidarias y emprendedoras de los estudiantes.	04
Gestión	- Promover en los estudiantes el	

Curricular	desarrollo intelectual que les permitirán optar las opciones de estudio y trabajo de acuerdo a su proyecto de vida.	04
Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes	- Perfeccionar la gestión del Profesor Jefe con los procesos pedagógicos con los Padres y Apoderados.	04
Recursos	- Asegurar que la comunidad escolar utilice los servicios comunitarios disponibles a nivel comunal y nacional	04
Resultados	- El Establecimiento educacional muestra datos de niveles de desempeño en los estudiantes, docentes y asistentes de la educación	05

b) Aspectos de Menor Valoración en las Encuestas y Evaluaciones:
(Según Evaluación y descriptores Pág. 18).

		Evaluación Niveles de Logro
--	--	--------------------------------

Áreas de Gestión	Indicadores	
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Prácticas de delegación de funciones del Equipo directivo para el logro de Objetivos Institucionales. 	02
Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Prácticas que aseguran que los recursos educativos e informáticos se utilizan en coherencia con las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes. 	02
Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Aseguramiento de la información y canales expeditos de comunicación para mantener informados e integrados a todos los actores de la comunidad educativa. 	03
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Aseguramiento de los espacios e infraestructura adecuados a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes. 	02
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Datos del establecimiento de sobre la optimización y/o aprovechamiento de los recursos financieros, materiales y tecnológicos. 	02

Plan de Mejoramiento

Las etapas del modelo SACGE (sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión educativa) nos ordenarán secuencialmente los procesos de mejoramiento en los procesos educativos en las siguientes fases:

Autoevaluación Institucional: Su propósito es obtener el diagnóstico en el parámetro a mejorar que en este caso es índices de matrícula de estudiantes extranjeros, las conductas positivas y por mejorar que expresan en sus desempeños, sus niveles de logros y su grado de satisfacción del estudiante y de su grupo familiar en el centro educativo.

El Resultado de estas evaluaciones y las otras de los programas y proyectos implementados permitirá obtener información y utilizarla para formar juicios y a la vez se utilizarán en la toma de decisiones, lo que permite también visualizar aspectos o procesos que de una u otra manera están ocultos. Sirviendo como una herramienta fundamental para mejorar los procesos que de una u otra manera permanecerían ocultos, utilizándolo como una herramienta fundamental para mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje.

La Organización Educativa como una forma de Leer y Transformar el Entorno, conductas que suponen descubrir en los actores de la unidad educativa un abanico de perspectivas que conforman el medio, reconociendo la diversidad, amplía la mirada y nos brinda una oportunidad efectiva para comprender las circunstancias que experimentan nuestros estudiantes y sus familias. Entonces fundamentaremos los procesos de organización mediante las siguientes conductas:

- a) Imaginarnos la gestión educacional como una aventura, más que como una serie de procedimientos establecidos y controlables.
- b) Esta gestión existirá, en la medida que provoque transformación y experimente riesgos. Teniendo pequeños y grandes desafíos.
- c) Esta unidad educativa debe ser capaz de activar capacidades para trasladarse desde los puntos y las posibilidades de partida.
Para este proceso será imprescindible realizar:
 - Una adecuada lectura del entorno.
 - Preparar procesos de transformación pro activos.

- Verificar el cumplimiento de tareas y resultados que se alimenten de la aspiración por impactar positivamente en el contexto relevante.
- La comunidad educativa se energizarán de experiencias y situaciones que prueben su capacidad de modificar el entorno para así sustentarse a sí mismos y, luego participar en la sociedad que demanda sus habilidades.

Las distintas investigaciones han demostrado que las unidades educativas son más efectivas cuando el personal construye un consenso como lo es, en este plan de mejoramiento sobre los objetivos y valores que busca el centro educativo, los pone en práctica mediante formulas solidas de colaboración en el trabajo y en la toma de decisiones.

“Elementos de la comunidad tales como trabajo cooperativo, comunicación efectiva y metas compartidas han sido identificados como cruciales para todo tipo de organizaciones exitosas, no solamente las escuelas”

Lee, byrk y Smith (1993)

El Análisis FODA, como unas herramientas esenciales que nos proveerá de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionándonos de la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos y mejores proyectos de mejora.

Entre algunas características de este tipo de análisis encontraremos las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir en apego al marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas públicas.
- Facilitan la realización de un diagnostico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta del centro educativo.
- Permiten identificar la congruencia entre la asignación de los gastos y recursos en el quehacer educacional

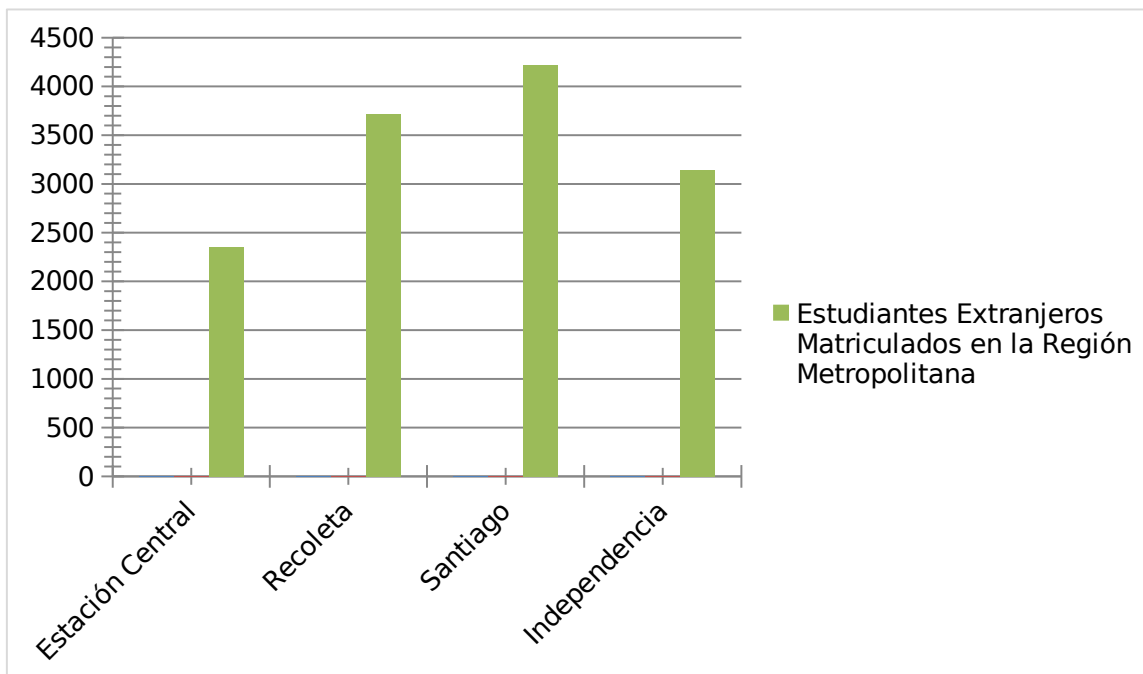
Paneles de Evaluación Externa: La fases de evaluación y validación de los niveles de desempeño de las diferentes mediciones externas que se ejecutan en la unidad educativa.

En los últimos años en nuestro país, se ha reiterado activamente el desarrollo de los eventos migratorios hacia nuestro país, proceso global que está transformando lentamente a las sociedades. Estas transformaciones ocurren en distintas dimensiones de lo social y afectan a diversos actores, algunos vinculados directamente con la migración y otros más lejanos. De ahí que la

educación en nuestro país abordan proactivamente estas transformaciones y mediante la sistematización de un proceso que viene dando buenos resultados en el proceso de inclusión y el superar ámbitos de la vulnerabilidad en nuestros estudiantes.

El contexto de las comunas en la región metropolitana, los procesos de inmigración han ido incrementando la matrícula de estudiantes en los establecimientos públicos y particulares subvencionados

Cuadro Comparativo Estudiantes Inmigrantes Matriculados en la región metropolitana.



Cuadro Estadístico

Comuna	Registro de Estudiantes Matriculados Región Metropolitana
Estación Central	2.350 Estudiantes
Recoleta	3.720 Estudiantes

Santiago	4.200 Estudiantes
Independencia	3.140 Estudiantes

Fuente: Estudio de Universidad Alberto Hurtado y Asociación Chilena de Municipalidades (2008).

Las Fortalezas que detectamos a través de estos resultados, nos define uno de los principales factores positivos, es decir aquel servicio educativo que tenemos el control, como lo es el incremento y mantención de estudiantes matriculados inmigrantes en nuestro establecimiento, fortaleza que refleja una ventaja respecto a otras instituciones, antecedentes que se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados de diversos órganos públicos y privados.

Las Oportunidades que detectamos a través del ambiente externo como el creciente interés de los estudiantes Inmigrantes por ingresar a nuestro centro educativo este como un factor demográfico afectan de manera positiva los niveles de matrícula en el centro educativa. Las nuevas políticas públicas de integración y No discriminación ofrecen una contribución de oportunidades de los estudiantes extranjeros para que ingresen a las aulas que ofrece este centro educativo. Propuesta que ofrece el entorno demográfico en la comuna de Santiago.

Áreas en el Plan de Mejoramiento General: Etapas en la planificación del plan a partir de los antecedentes anteriores.

En el proceso de implementación, el plan de mejoramiento se va a fundamentar en establecer y comunicar con claridad los principios y prioridades a corto y mediano plazo, definiendo marcos, estándares y regulaciones coherentes, contando con un sistema de monitoreo de las actividades.

El Plan de mejoramiento se programará en un periodo de 2 años, donde se evaluarán continuamente el cumplimiento de los compromisos en las diferentes áreas de desarrollo y en donde tendrá una participación preponderante el equipo de gestión escolar, órgano que está constituido por todos los miembros de la comunidad escolar.

Área	Indicador	Responsables
------	-----------	--------------

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar prácticas que aseguren la articulación con los distintos actores de la comunidad educativa. 	Dirección, Docentes y Asistentes de la Educación
Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar las prácticas que garanticen que el clima y la convivencia favorezcan el aprendizaje en el aula. 	Directivos, Docentes y Asistentes de la Educación
Convivencia y apoyo a los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar las prácticas para favorecer la No discriminación y la diversidad sociocultural de los estudiantes. 	Directivos, Docentes y Asistentes de la Educación
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar las prácticas que aseguren que la comunidad utilice los servicios disponibles en el establecimiento educacional. 	Directora y Equipo Directivo
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Publicar datos de muestren los niveles de satisfacción de los estudiantes, padres y apoderados en el plan de integración. 	Equipo de Gestión y Equipo Directivo.

--	--	--

Planes de Acción en el Mejoramiento

Visión: El Liceo Cervantes quiere llegar a ser una institución que entregue una Educación de Calidad, con equidad y pertinente a los requerimientos de una sociedad moderna siempre cambiante, que permita a los estudiantes proseguir estudios superiores y desenvolverse en ella con espíritu crítico y constructivo.

Para su quehacer que está centrado en los estudiantes promoverá relaciones de honestidad, profesionalismo y transparencia, entre los distintos actores educativos. Además estimulará el respeto por el otro como soporte fundamental de las relaciones humanas.

Misión: El Liceo Cervantes es una institución laica, gratuita, pluralista y respetuosa de la diversidad que entrega una enseñanza humanístico – científica y se orienta a servir a un estudiantado proveniente de familias que, con esfuerzo, desean superar sus condiciones de vida.

Esto lo logra por medio del trabajo colaborativo y comprometido de los estamentos del Liceo, como también por medio de la generación de un clima organizacional propicio para el aprendizaje para el aprendizaje, a través del fortalecimiento de la comunicación, la disciplina y la No discriminación.

Nuestro plan de trabajo en el proceso de mejoramiento se sustenta en los índices de matrícula de los estudiantes inmigrantes (página 05) que año a año han ingresado a nuestras aulas y en la oportunidad que nos entregan estos antecedentes.

Antecedentes y evaluaciones referidas a los datos anteriormente mencionados nos hacen validar este plan de mejoramiento enfocado y contextualizado a la realidad de la unidad educativa.

En base al diagnostico inicial y a las áreas del modelo de gestión escolar de calidad:

Planes de Acción

Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionales	Actividades	Medios de Verificación
<p>Fomentar un plan de Integración de los estudiantes Inmigrantes y sus familias.</p>	<p>a) Apoyar y Mejorar aspectos asociados a factores estructurales en la incorporación de estudiantes inmigrantes en nuestra comunidad educativa.</p> <p>b) Apoyar y Mejorar aspectos administrativos y logísticos en nuestros estudiantes Inmigrantes y sus familias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades y talleres que fomenten la relación con la familia. - Actividades que integren el entorno físico y territorial con nuestra unidad educativa. - Actividades de provisión e información legal para los estudiantes y sus familias. - Actividades de actualización de los procesos, niveles y validación de 	<p>Registro Físico y Digital de: Asistencia a Talleres de apoyo a la familia.</p> <p>Asistencia y participación a eventos culturales de nuestra red de apoyo.</p> <p>Asistencia y participación en muestras culinarias y deportivas organizadas por el establecimiento.</p> <p>Registro Físico y Digital de: Información programada de procesos de matrícula a los estudiantes Inmigrantes a nivel comunal.</p> <p>Entrega</p>

		estudios en el sistema escolar actual.	<p>programada de Leyes de Antidiscriminación.</p> <p>Asistencia a talleres informativos de Convenio Andrés Bello.</p>
	<p>c) Apoyar y Mejorar aspectos socio – culturales en nuestros estudiantes y sus familias en las actividades municipales programadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades culturales que incentiven la participación de nuestros estudiantes y sus familias. - Actividades que fomenten la participación en actividades deportivas que practiquen los estudiantes y sus familias. 	<p>Registro Físico y Digital de: Asistencia y participación a eventos y muestras culturales al interior de nuestro Liceo.</p> <p>Visitas Guiadas.</p> <p>Participación en muestras y competencia de Actividades Extraescolares programadas en la dirección de Educación Municipal (actividades externas).</p>

Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionales	Actividades	Medios de Verificación
Asegurar la Sustentabilidad de la prestación del servicio educativo a los estudiantes Inmigrantes	a) Diseñar una estrategia para la mantención y mejoramiento de la matricula de los Alumnos Inmigrantes en nuestro Liceo.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un plan de mantención de matricula (captación y retención de estudiantes). - Ejecutar instrumentos y/o encuestas para obtener información socioeconómica y familiar de los núcleos familiares de los estudiantes. - Utilizar la información obtenida en el proceso de información de becas y beneficios para los estudiantes. 	<p>Encuestas. Planillas. Entrevistas. Matriz comparativa. Información de becas y beneficios asignados. Informativos a la comunidad educativa.</p>
	b) Implementar una estrategia para los procesos de	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un plan de auto afirmación personal - Ejecución del plan de mediación en los 	<p>Registro Físico y Digital de: Modelos de entrevistas de Mediadores</p>

	mediación escolar como metodología de Resolución de conflictos entre los estudiantes.	proceso de No discriminación. - Implementación de talleres de crecimiento personal enfocado en los estudiantes Inmigrantes.	Asignados. Asistencia a talleres de auto ayuda y desarrollo personal.
--	---	--	--

Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Actividades	Medios de Verificación
Datos del establecimiento referidos al logro de la Metas Institucionales	Datos del establecimiento educacional que muestran los niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas a los estudiantes. - Encuestas a los Padres y Apoderados. - Encuesta a los Docentes. - Encuesta a los Asistente de la Educación. - Encuesta que muestren los niveles de logro de los objetivos establecidos en los planes y/o acciones de mejoramiento. 	Registro Físico y Digital de: Encuestas. Planillas. Modelos de Entrevistas. Registro de participación. Registro físico. Registro digital.

--	--	--	--

El Proyecto de mejoramiento, es donde se analizarán el cumplimiento de los compromisos en las distintas áreas de desarrollo y en donde tendrá una participación preponderante el equipo de Gestión órgano que está constituido por todos los miembros de la comunidad escolar.

En Los planes de acción, los estándares de aprendizajes nos pueden proporcionar una puerta de acceso a una enseñanza y unos aprendizajes más eficaces, si se los emplea para estos efectos, el centro educativo resultará beneficiado por un proceso cuidadoso que permitirá a toda la comunidad **“Observar el trabajo escolar que efectivamente está teniendo lugar en el Centro educativo” Mitchell, 1996.**

El Modelo DEC implementado en el centro educativo enfatiza su atención en los diversos momentos de la evaluación, mediante varias acciones educativas en un modelo de evaluación continua, esta evaluación consta de dos componentes principales:

- a) Establecer criterios de evaluación claros, pertinentes y públicos.
- b) Proporcionar retroalimentación desde los desempeños previos hasta la conclusión de los periodos acordados en la búsqueda de los desempeños significativos.

Este proyecto de Mejoramiento será coordinado y evaluado por los siguientes actores que conforman representantes de todos los estamentos de la unidad educativa del Liceo Cervantes.

Qué	Quienes	Cuando	Plazos
Proyecto Mejoramiento	<u>Equipo de Gestión Escolar</u> Dirección	<u>Reuniones</u> Semanalmente	<u>Primera Etapa</u> Agosto 2012 a

	<p>Docentes</p> <p>Asistentes de la Educación</p> <p>Estudiantes</p> <p>Padres y Apoderados</p>	<p>Dos veces al mes</p> <p>Dos veces al mes</p> <p>Dos veces al mes</p> <p>Dos veces al mes</p>	<p>Marzo 2013</p> <p>Agosto 2012 a Marzo 2013</p> <p>Agosto 2012 a Marzo 2013</p> <p>Agosto 2012 a Marzo 2013</p> <p>Agosto 2012 a Marzo 2013</p>
<p>Periodicidad de la Información del proyecto de mejoramiento a la comunidad Educativa.</p>	<p><u>Equipo de Gestión Escolar y Dirección del establecimiento.</u></p>	<p>Dos veces al mes a los estudiantes, docentes, asistentes de la educación (consejo).</p> <p>Una vez al mes a los Padres y Apoderados en Reuniones por curso.</p>	<p><u>Primera Etapa</u></p> <p>Agosto 2012 a Marzo 2013</p> <p>Agosto 2012 a Marzo 2013</p>

La Importancia del Equipo de Gestión Escolar en el Liceo, en la obtención de los objetivos institucionales promueve el trabajo cooperativo en donde todos sus miembros utilizan, adaptan y crean procesos para examinar, transformar y mejorar el trabajo de los estudiantes en concordancia con sus propias reflexiones y criterios en vías de alcanzar los objetivos del plan de mejoramiento.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: Encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar experiencias de otros; originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas. Este será el desafío de la unidad educativa: Abrir las organizaciones al aprendizaje, piloteando las diferentes temporalidades que se les exige a los gestores educativos desarrollando y ampliando su capacidad de monitoreo, de perspectiva y prospectiva, de extender su capacidad estratégica, así como puntualizar las acciones de liderazgo.

Trabajo en Equipo. Implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un plan de acción.

El equipo de trabajo responderá del resultado final, y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro del equipo de gestión está especializado en un área determinada que puede afectar al plan de mejoramiento. Cada miembro de este equipo será responsable de áreas determinadas por el equipo sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el plan de mejoramiento.

Un grupo de personas trabajando junta con el mismo propósito, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo en forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de los compañeros, no forma un equipo de trabajo.

El trabajo de equipo de gestión se fundamentará en Cinco premisas que coordinarán el trabajo:

- 1) Complementariedad: Cada miembro domina un área determinada del plan. Todos estos conocimientos serán necesarios para sacar el plan adelante.
- 2) Coordinación: Un grupo humano, con un líder a la cabeza deberán actuar de forma organizada con vista a sacar el plan adelante.
- 3) Comunicación: El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo debe funcionar como una maquinaria

con diversos engranajes, todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

- 4) **Confianza:** Cada persona confiará en el buen hacer del resto de sus compañeros, esta confianza nos debe llevar a captar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro tratará de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que este es el único modo de que el equipo pueda lograr sus objetivos.
- 5) **Compromiso:** Cada miembro se comprometerá a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el plan de mejoramiento adelante.

¡El éxito de trabajo en equipo es responsabilidad de todos los que lo conforman!

“Reunirse en equipo es el principio”

Mantenerse en equipo es el progreso.

Trabajar en equipo asegura el éxito”. Henry Ford

Los Resultados del plan de mejoramiento buscarán obtener los siguientes objetivos:

- a) Contextualizar las necesidades educativas de los estudiantes tanto en lo cognitivo como en lo formativo.
- b) Complementar el perfil de cada uno de los actores (estudiantes, docentes y asistentes de la educación) que conforman la unidad educativa del Liceo Cervantes.
- c) Contar con una Herramienta valida que permite acoger la diversidad.
- d) Desarrollar los procesos de integración cultural en cada uno de los actores de la comunidad educativa.
- e) Desarrollar habilidades sociales para trabajar en equipo y adaptarse a lo que les ofrece el entorno.
- f) Tener la capacidad de mediar y resolver diversos conflictos con fines educativos.

- g) Hacer un buen uso de los espacios físicos y culturales de que se dispone para construir relaciones de apoyo sostenido con los diferentes actores de la comunidad educativa.
- h) Definir a partir de la propuesta curricular del MINEDUC (modelo de calidad de la gestión escolar) el “Sello del Liceo Cervantes”.
- i) Evaluar los grados de compromiso de todos los actores de la unidad educativa.

El resultado de estas evaluaciones y las otras de los programas y proyectos implementados permitirá obtener información y utilizarla para formar juicios que a su vez se utilizarán en la toma de decisiones.

En términos sociales el sistema escolar está llamado a corregir las desigualdades sociales existentes en la sociedad. La carencia de capital económico, social y cultural al nacer pueden limitar el proceso de aprendizaje y desarrollo de los niños y jóvenes, por lo que el sistema educacional debe proveer de las herramientas necesarias para corregir los déficit y así asegurar que los estudiantes tengan igualdad de oportunidades para desarrollar sus proyectos vitales.

Respecto al último párrafo, el informe final sobre calidad de la Educación en Chile señala:

“La Educación es imprescindible, transmite los valores de solidaridad y cooperación que nos constituyen como comunidad y nos dan identidad. Mediante la Educación se distribuyen las oportunidades y se evita que en la vida futura de los niños y jóvenes dependa de la condición económica de su familia, una población bien educada es clave para el crecimiento económico y bienestar social. La Educación también está estrechamente vinculada con la ciudadanía y el funcionamiento de la democracia”

(Informe final, consejo asesor ministerial para la calidad de la Educación, pág. 16. 2006)

La Cuenta Pública: Proceso que nos permitirá transparentar los procesos ante la unidad educativa de los avances, dificultades y desafíos en el mejoramiento de los diferentes etapas del plan de mejoramiento, promoviendo que a través de esta dinámica se logre comprometer todos los esfuerzos de la comunidad interna y externa del establecimiento en las acciones planificadas.

La dirección de Educación Municipal tiene a todos sus establecimientos adscritos a la administración delegada art.210 de la ley 19.41071995, en donde la responsabilidad de la administración de las finanzas recae en la directora la que rendirá el control y las cuentas e los gastos trimestralmente al sostenedor que en este caso es la Dirección Municipal de la Ilustre Municipalidad de Santiago, pese a lo anterior se le asigna a cada establecimiento un ítem para la cuota de mantención básica de Luz, Agua, Gas y gastos menores.

La Cuenta Pública, es un evento informado en donde la directora dará cuenta de los procesos de cada área de gestión de calidad, en donde se informará de los avances y retroceso del centro educativo, proceso del que estará informado el MINEDUC y todos los actores que elaboran en el centro educativo.

Cuenta Pública Liceo Cervantes 2013

Periodicidad	Asistentes	Medios de Verificación
Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad Educativa. - Representantes redes de apoyo cultural. - Representantes culturales países vecinos. - Representantes de la dirección de Educación Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro Físico. - Registro Digital. - Carpeta programatica de Planes, Programas y Proyectos ejecutados.

Para avanzar en la rendición de cuentas es prioritario mejorar los flujos y dispositivos de información que existen en nuestro sistema educativo. La información relevante debe estar disponible para todos los agentes del sistema. Solo así será posible que las familias puedan tomar las mejores decisiones

respecto a cuál es el mejor proyecto educativo para sus hijos. Nuestro desafío como institución será el de integrar los sistemas de información y traducirlos en una difusión amplia, de los principales indicadores asociados a la calidad y al funcionamiento de los establecimientos.

Bibliografía

- PEI Proyecto Educativo Institucional Liceo Cervantes 2010.
- Manual de Convivencia Escolar, Liceo Cervantes 2010.
- Modelo de Calidad de La Gestión Escolar. MINEDUC 2010.
- Ley General de Educación N°20.370/2009.
- Ley de Convivencia Escolar N°20.536/2011.
- Ley Antidiscriminación N°20.609/2012.
- Actas de Registro de matrícula, asistencia, calificaciones y promoción escolar Liceo Cervantes 2011.
- Cuenta Pública año 2011, Liceo Cervantes.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Informe Anual Organización Internacional para las Migraciones (OIM) 2011.
- Convención Internacional Derechos del Niño, Niña y Adolescente. Unicef 2011.
- Diseño de la Enseñanza para la Comprensión DEC, Harvard University.
- Índice de Vulnerabilidad Escolar (JUNAEB).
- Estudio "Migrantes Andinos en Chile", Núñez y Salegue. Año 2004. Santiago – Chile.
- Itinerarios por la Educación Latinoamericana. Torres R. M.
- Estrategias en el Aula. Armstrong T.
- Moreno Olmedilla, J.M. La Mejora de la Escuela: Una primera demarcación territorial (1992) España.
- O.C.D.E. Escuelas y Calidad de Enseñanza, informe internacional. Barcelona/paidos (1991) España.
- Nieto Cano, J. M. Estudio y casos de asesoramiento pedagógico. Universidad de Murcia (1993) España.
- Gestión Educativa Estratégica. El Liderazgo para una gestión, Magíster en Educación. Tomo II Iridec (2011).
- La Organización Educativa como una forma de Leer y Transformar el Entorno. Gestión de Calidad, Magíster en Educación Tomo III Iridec (2012).
- Análisis FODA. Dimensiones para una Evaluación, Magíster en Educación Tomo III Iridec (2012).

