



Magíster En Educación Mención Gestión de Calidad

Trabajo De Grado II Proyecto Educativo Institucional

Profesor guía: **Rocio Riffo** Alumno (s):

Francisca Segura Henriquez

Santiago - Chile, Noviembre de 2020

Nombre del proyecto.

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento del Liceo Orientado al Control y Gestión de Logros en el Ámbito de la Comprensión Lectora. Liceo Radomiro Tomic Romero, Calama.

Índice

Contenido	Página
Portada	1
Título	2
Índice	3
Abstract	4
Introducción	5
Marco Teórico	6
Dimensionamiento del Establecimiento	40
Diagnostico Institucional	81
Análisis de los resultados	89
Desarrollo de los Descriptores	90
Plan de Mejoramiento	92
Diagrama de Flujo (Plan de Mejoramiento)	103
Marco Legal y documentos de apoyo al PEI	104
Bibliografía	112

Abstract

Después de un largo proceso, este proyecto ha podido concretarse uniendo dos metodologías que quien presenta, ha logrado adquirir, una es propia de su interés por generar eventos que involucren nuevas tecnologías en el contexto educativo usando ésta como motor de un método de formación orientada a la preparación de espacios educativos para el desarrollo de diversas habilidades cognitivas vinculadas al desarrollo de la comprensión lectora como sello educativo, esto en el ámbito curricular. A modo organizacional y administrativo se presenta el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de control de indicadores de acción, este método redefine y clarifica el control de logros, siendo inicialmente orientado al entorno empresarial, puede ser adaptado al contexto educativo, centrándose en el control de acciones del Plan de Mejora Educativa.

La intención de este proyecto, es entregar una alternativa, no solo en el sistema de formación curricular, si no también aspira a innovar en el sistema de control de desarrollo del proyecto educacional., emprendiendo un desafío enorme en relación a la incorporación de la comprensión lectora como un sello educativo, aunque suene ambicioso, con la aplicación correcta de los instrumentos de medición y de la atención debida a los proyectos que cada docente pueda presentar, es posible considerar el alcance de este objetivo.

Introducción

El presente proyecto educativo corresponde al extracto de una realidad nueva, esta propuesta está orientada (siempre con la misma base) a un segundo establecimiento, en este caso el Liceo Radomiro Tomc Romero Nuestra Ciudad.

Esta visión es la de una asesora metodológica quien ha dispuesto siempre la intención de generar cambios en los entornos en los cuales se ha desenvuelto tanto como docente o asesoría en espacios extracurriculares.

Todos los elementos e ideas que se ha decidido incorporar a este Trabajo de Grado son aplicables a un nivel administrativo y curricular. La premisa es, considerar que cada colegio tiene el hábito de acumular en cola un proyecto sobre otro, dejando siempre un remanente de gestiones anteriores, que por razones de desconocimiento suelen dejarse de lado y no incorporarse a la ejecución de un proyecto nuevo que aspira a innovar con las herramientas existentes, es común verlo con la tecnología que cada año es reemplazada y acumulada en bodegas.

Se ha decidido considerar la comprensión lectora como instrumentos de medición de habilidades, esto debido a la transversalidad de esta y la funcionalidad de su desarrollo a lo largo de la vida del estudiante, trascendiendo a la realidad escolar.

El “plus” que entrega este proyecto, es el método de control, debido a que se propone implementar el Cuadro de Mando Integral como método de control de indicadores de acción para velar de una forma dinámica por el alcance de los objetivos propuestos mayormente en el PME.

Esta herramienta, más las propuestas tecnológicas y metodológicas, pueden asegurar un gran porcentaje de logros en el establecimiento.

Marco teórico

1. Comprensión lectora.

Análisis internacional de la comprensión lectora y su impacto social en Latinoamérica.

La era actual, cuyo núcleo se encuentra basado en un océano de información que deambula desde un sector a otro del globo, la extensión la mente que Chardin alguna vez planteó (Teilhard de Chardin, 1955), hoy es una realidad. Sin embargo, se aprecia un gran desarrollo en este plano por parte de países cuyo desarrollo económico y social se encuentran en una posición económicamente sólida, pues, sólo así se pueden costear las demandas que esta evolución implica. Países como España, Alemania y otros de Europa, poseen estas características; analizando la situación desde esta perspectiva, se nota que el mundo está evolucionando de acuerdo a lo que la expansión dicta pero, aún existen países, como Haití, cuya posición es tan limitada que en las investigaciones realizadas ha debido luchar por no desaparecer literalmente del mapa.

La pregunta es ¿Cómo abordar este desarrollo en países donde la meta es llegar, a lo menos, al 50% de su población alfabetizada?. Existen muchos análisis que pueden dar alguna luz. El problema no se visualiza directamente en el globo pero, sin duda uno de los focos que retrasarían este progreso informático, se encuentra en Latinoamérica.

Analizando la situación latinoamericana, paradójicamente nuestro norte se encuentra en Chile, país en vías de desarrollo. Aquí se produce una nueva característica, la lucha por la alfabetización divisa aires de victoria, más del 80% de la población activa, se encuentra alfabetizada. Ante esto surge un nuevo fantasma, el Analfabetismo Funcional.

El analfabeto funcional es una persona cuyas expectativas académicas, logran llegar a la media establecida por el país (12 años de escolaridad); sin embargo, es incapaz de adaptarse a la nueva sociedad y no logra procesar la información necesaria para un desenvolvimiento óptimo en el sistema. Este problema transforma al individuo dejando de lado su autonomía, para volverlo un autómatas.

Quizás en una etapa determinada, este ser pudo haber sido alguien más útil a la sociedad; una sociedad que, al menos durante la revolución industrial, poseía una orientación conductista; el problema es que, cuando ocurre el cambio y surge el constructivismo de Piaget, se empieza a hacer presente. Junto con las teorías cognoscitivas de Vigotsky, son consideradas como parte de la base que debe poseer un ente de la Nueva Era, aquel conductismo, paso a un segundo plano.

**Análisis de “panorama educativo” realizado por la ocde
(Organización para la Cooperación y Desarrollos Económico) EN EL
MARGEN DEL PRIE (Proyecto Regional de Indicadores Educativos):**

Este análisis, nace desde la cumbre de las Américas realizada en 1998, donde varios países, entre ellos México, Chile, Canadá y EEUU, se proponen comprender el impacto social de la educación y las medidas que toma cada país en América para elevar la calidad de la educación en su región. Además, analizar la administración de recursos para la educación por país, incluyendo temáticas tan trascendentales como lo es el plano demográfico. Esto los llevaría a una visión extrapolada de cada república de América.

El estudio comprendió el análisis de 42 países (pertenecientes a la Cumbre de las Américas).

Los factores demográficos de un país permiten clarificar la visión de las políticas educativas que éste pueda considerar. En este caso, uno de los factores que influirían es la tasa de natalidad de cada país, aunque desde 1998 se ha visto frenada; este indicador muestra la futura demanda educativa que existiría por país.

También estos indicadores nos muestran la futura potencialidad económica del sector. Este factor nos lleva a considerar como un indicador, el porcentaje del PIB de cada país, deduciendo que, al existir una relación inversa entre el PIB y la tasa de dependencia, es decir, menores niveles de PB, nos reflejarían un mayor porcentaje de pobreza.

El apoyo del sistema hacia el acceso de los individuos a la educación, permitirá a éstos una mejor adaptación al mundo social moderno. Dentro de los índices considerados, se toman los años de escolaridad obligatoria por país, llegando a un promedio de 10 años obligatorios.

La inversión en capital humano en la educación es factor determinante en el desarrollo de un país, y también es el reflejo de la consideración que existe en el sector ante la equidad y acceso a la educación. Invertir en educación, implica apostar a un mayor desarrollo económico y refleja la atención propia ante la calidad en la formación de individuos competentes para la sociedad.

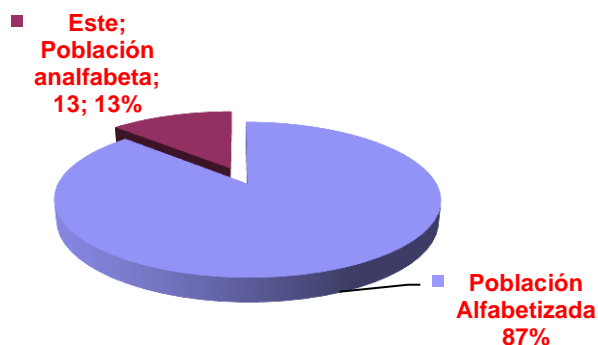
El estudio presentado también utiliza otros instrumentos, presentados por países desarrollados, como lo son el TIMSS (Third International Mathematics and Science Study) y IALS (International Adult Literacy Survey), diseñados para medir el nivel de alfabetización en la población adulta y el nivel de aptitudes en estudiantes de primaria y secundaria. Chile pertenece a ambos.

En el estudio TIMSS, existen dos países latinoamericanos participantes, Colombia y Chile. Estos países figuran en los últimos lugares, debido al contraste que existe entre ellos y los países desarrollados que participan.

Estos estudios muestran una importante brecha existente entre los países desarrollados y los que se encuentran en desarrollo. Se presentan dos indicadores importantes, el nivel de alfabetización de población adulta y los años de escolaridad por país.

Los siguientes puntos nos muestran, en parte, la realidad de Latinoamérica y Chile. El 13% de la población de más de 15 años en Latinoamérica es analfabeta, (un universo de 41 millones de habitantes, de 42 países).

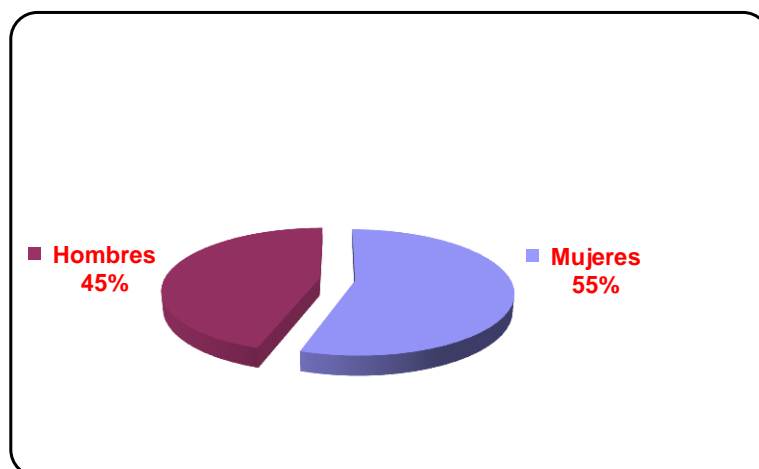
Gráfico N° 1



Analfabetismo en la población de individuos de más de 15 años.

En 1997, las mujeres, representaban el 55% de analfabetos en América.

Gráfico N° 2



La mujer y los índices de analfabetismo.

Los esfuerzos en Latinoamérica por superar los problemas de analfabetismo, han tenido resultados. Tanto Chile como Argentina han logrado reducir sus tasas de analfabetismo, con su promedio de 10 años de escolaridad obligatoria; sin embargo, el estudio IALS nos arroja el déficit existente en cuanto a la calidad de la educación que se imparte.

El estudio realizado, nos indica una alta tasa de analfabetismo en Latinoamérica. El PRIE (Proyecto Regional de Indicadores Educativos), tiene planteado llegar al 2010, con una reducción significativa del primer problema, es decir, una tasa superior en cuanto a alfabetización, y proyecta también un mayor acceso por parte de los alumnos de educación secundaria a una formación de calidad, la cual pueda superar el segundo problema planteado, el analfabetismo funcional.

Analizando los datos obtenidos, notamos que a nivel latinoamericano, Chile, ha superado la brecha de escolaridad y alfabetización, pero los indicadores que jerarquizan los resultados de las investigaciones internacionales, lo ponen por debajo de cualquier país desarrollado. Este es un problema que requiere de atención inmediata.

Realidad de la educación chilena

Nuestro sistema educacional no está funcionando bien. No está permitiendo a los niños comenzar la carrera de la vida desde la misma línea de partida. Hay serias deficiencias de cobertura y calidad en el acceso los más pobres. Con frecuencia, no son el talento y el esfuerzo los que abren camino a las etapas superiores de la educación sino, los recursos de que dispone la familia del estudiante. Y es el acceso a estudios superiores el que determina buena parte de las diferencias de ingresos. Nuestro sistema educacional, lejos de ofrecer a todos una justa oportunidad, fabrica desigualdad.

Entre las principales carencias que revela la educación en Chile se puede señalar el importante déficit de cobertura en los niveles pre-escolar y educación superior; mientras que los niveles primario y secundario muestran tasas de cobertura comparables con las de países desarrollados.

También existe una importante brecha de cobertura y calidad entre los jóvenes de familias ricas y pobres. La cobertura de educación pre-escolar y superior en el 40% más pobre de la población es marcadamente deficiente. Uno de cada tres niños de ese segmento asiste a jardines infantiles. Uno de cada 7 jóvenes de ese segmento accede a la educación superior.

Grave problema de calidad de la educación básica y media, según revelan exámenes tanto nacionales como internacionales, a los que han sido sometidos los alumnos de los diferentes niveles. El rendimiento escolar es, en general, inferior en las escuelas que enseñan a los alumnos de familias de escasos recursos, pero la falla se extiende también a estratos medios y altos.

También existe una importante brecha de calidad entre los establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados en relación con los colegios pagados. En el 10% de mejores puntajes de las pruebas SIMCE en cuarto básico, sólo 27% corresponden a colegios pagados. Tras terminar la educación secundaria, de entre el 10% de mejores puntajes de la PSU, 56% provienen de dichos colegios. Este es un claro indicador que a medida que avanza el proceso educacional, paradójicamente, se reducen las oportunidades relativas de quienes no disponen de los medios para asistir a un colegio particular pagado.

En la educación superior, universitaria y técnica, se concentran en alumnos provenientes de familias de ingresos altos. Los jóvenes talentosos de ingresos medios o bajos tienen enormes dificultades económicas para acceder a la universidad o a los institutos profesionales. El auxilio que da el estado, mediante crédito fiscal y becas, hasta ahora sólo cubre a los estudiantes tradicionales y, en un 30% llega a alumnos provenientes del 40% más pobre de la población.

Una Aproximación Al Concepto De Comprensión Lectora

Para acercarnos al concepto de la comprensión lectora debemos saber cuales son los componentes necesarios y los pasos a seguir para poder llegar a esta por tanto debemos saber primero:

Qué es leer

“Se entiende por lectura la capacidad de entender un texto escrito” (Adam y Starr, 1982).

Leer es un proceso de interacción entre el lector y el texto, proceso mediante el cual el primero intenta satisfacer los objetivos que guían su lectura.

Leer es entrar en comunicación con los grandes pensadores de todos los tiempos. Leer es antes que nada, establecer un diálogo con el autor, comprender sus pensamientos, descubrir sus propósitos, hacerle preguntas y tratar de hallar las respuestas en el texto.

Leer es también relacionar, criticar o superar las ideas expresadas; no implica, aceptar tácitamente cualquier proposición, pero exige del que va a criticar u ofrecer otra alternativa, una comprensión cabal de lo que está valorando o cuestionando. La eficacia de la lectura depende de que estos dos aspectos estén suficientemente desarrollados.

Esto tiene unas consecuencias:

- El lector activo es el que procesa y examina el texto
- Objetivos que guíen la lectura: evadirse, informarse, trabajo...
- Interpretación de lo que se lee (el significado del texto se construye por parte del lector)

Cuando hemos pasado por el proceso de lectura y ya hemos entendido o por lo menos sabemos lo que es leer pasamos luego a la comprensión del tema leído dando paso entonces a:

La comprensión lectora

La comprensión tal, y como se concibe actualmente, es un proceso a través del cual el lector elabora un significado en su interacción con el texto (Anderson y Pearson, 1984).

La comprensión a la que el lector llega durante la lectura se deriva de sus experiencias acumuladas, experiencias que entran en juego a medida que decodifica las palabras, frases, párrafos e ideas del autor.

La interacción entre el lector y el texto es el fundamento de la comprensión. En este proceso de comprender, el lector relaciona la información que el autor le presenta con la información almacenada en su mente; este proceso de relacionar la información nueva con la antigua es, el proceso de la comprensión.

“Decir que uno ha comprendido un texto, equivale a afirmar que ha encontrado un cobijo mental, un hogar, para la información contenida en el texto, o bien que ha transformado un hogar mental previamente configurado para acomodarlo a la nueva información.

La comprensión es el proceso de elaborar el significado por la vía de aprender las ideas relevantes del texto y relacionarlas con las ideas que ya se tienen: es el proceso a través del cual el lector interactúa con el texto. Sin importar la longitud o brevedad del párrafo, el proceso se da siempre de la misma forma.

En definitiva, leer, más que un simple acto mecánico de descifrado de signos gráficos, es por encima de todo un acto de razonamiento, ya que de lo que se trata es de saber guiar una serie de razonamientos hacia la construcción de una interpretación del mensaje escrito a partir de la información que proporcionen el texto y los conocimientos del lector, y, a la vez, iniciar otra serie de razonamientos para controlar el progreso de esa interpretación de tal forma que se puedan detectar las posibles incomprensiones producidas durante la lectura.

Se llevaron a cabo múltiples investigaciones referentes a este tema, y puede destacarse la del autor Hall (1989), el cual sintetiza en cuatro puntos lo fundamental de éste área:

- La lectura eficiente es una tarea compleja que depende de procesos perceptivos, cognitivos y lingüísticos.

La lectura es un proceso interactivo que no avanza en una secuencia estricta desde las unidades perceptivas básicas hasta la interpretación global de un texto, sino que el lector experto deduce información de manera simultánea de varios niveles distintos, integrando a la vez información grafofónica, morfémica, semántica, sintáctica, pragmática, esquemática e interpretativa.

- El sistema humano de procesamiento de la información es una fuerza poderosa, aunque limitada, que determina nuestra capacidad de procesamiento textual.

La lectura es estratégica. El lector eficiente actúa deliberadamente y supervisa constantemente su propia comprensión. Está alerta a las interrupciones de la comprensión, es selectivo en dirigir su atención a los distintos aspectos del texto y precisa progresivamente su Interpretación textual.

Leer para aprender (desde una explicación constructivista).

El aprendizaje significativo es formarse una representación, un modelo propio, de aquello que se presenta como objeto de aprendizaje; implica poder atribuirle significado al contenido en cuestión, en un proceso que condice a una construcción personal, subjetiva, de algo que existe objetivamente. Este proceso remite a la posibilidad de relacionar de una forma no arbitraria y sustantiva lo que ya se sabe y lo que se pretende saber.

Cuando un lector comprende lo que lee, está aprendiendo, en la medida en que su lectura le informa, le permite acercarse al mundo de significados de un autor y le ofrece nuevas perspectivas u opiniones sobre determinados aspectos. La lectura nos acerca a la cultura, siempre es una contribución esencial a la cultura propia del lector. En la lectura se da un proceso de aprendizaje no intencionado incluso cuando se lee por placer.

En una gran variedad de contextos y situaciones, leemos con la finalidad clara de aprender. No sólo cambian los objetivos que presiden la lectura, sino generalmente los textos que sirven a dicha finalidad presentan unas características específicas (estructura expositiva) y la tarea, unos requerimientos claros, entre ellos controlar y frecuentemente demostrar que se ha aprendido. Debemos observar si enseñamos a un alumno a leer comprensivamente y a aprender, es decir, que pueda aprender de forma autónoma en una multiplicidad de situaciones (éste es el objetivo fundamental de la escuela).

Lectura Explorativa frente a lectura comprensiva.

Para dominar un contenido, para comprenderlo, en resumen, para estudiar, se debe hacer una doble lectura:

- Lectura Explorativa
- Lectura Comprensiva

Lectura Explorativa

Es una lectura rápida.

Su finalidad puede ser triple:

- Lograr la visión global de un texto:

De qué trata

Qué contiene

- Preparar la Lectura Comprensiva de un texto
- Buscar en un texto algún dato aislado que interesa.

Procedimiento:

- Fijarse en los títulos y epígrafes
- Buscar nombres propios o fechas que puedan orientar

- Tener en cuenta que la idea más importante suele expresarse al principio del párrafo en el que luego se desarrolla, o al final del párrafo como conclusión de la argumentación.
- Tener en cuenta que un mapa, una gráfica, un cuadro cronológico etc., pueden proporcionar tanta información como la lectura de varias páginas: hay que observarlos.

Lectura Comprensiva.

Es una lectura reposada.

Su finalidad es entenderlo todo.

Procedimiento:

- Buscar en el diccionario todas las palabras cuyo significado no se posee por completo.
- Aclarar dudas con ayuda de otro libro: atlas, enciclopedia, libro de texto; preguntar a otra persona (profesor, etc.) si no se puede hacer enseguida se ponen interrogantes al margen para recordar lo que se quería preguntar.
- Reconocer los párrafos de unidad de pensamiento
- Observar con atención las palabras señal.
- Distinguir las ideas principales de las secundarias.
- Perseguir las conclusiones y no quedarse tranquilo sin comprender cuáles son y cómo se ha llegado a ellas.

Una lectura comprensiva hecha sobre un texto en el que previamente se ha hecho una lectura explorativa es tres veces más eficaz y más rápida que si se hizo directamente.

Componentes De La Lectura

La lectura se puede explicar a partir de dos componentes:

- El acceso léxico, el proceso de reconocer una palabra como tal. Este proceso comienza con la percepción visual. Una vez que se han percibido los rasgos gráficos (letras o palabras) puede ocurrir un acceso léxico directo, cuando nos encontramos con una palabra familiar que reconocemos de un solo golpe de vista; o bien un acceso léxico indirecto, cuando nos encontramos términos desconocidos o difíciles de leer. Entonces hemos de acudir a nuestros conocimientos sobre segmentación de palabras, o atender a las condiciones contextuales que hacen que el acceso léxico sea más rápido.
- La comprensión; aquí se distinguen dos niveles.
 - El más elemental es comprensión de las proposiciones del texto. A las proposiciones se las considera las “unidades de significado” y son una afirmación abstracta acerca de una persona u objeto. La comprensión de las proposiciones se realiza a partir de la conjunción de los elementos textuales (información proporcionada por texto mismo) y de los elementos subjetivos (conocimientos previos). Este primer nivel, junto al acceso léxico son considerados microprocesos de la inteligencia y se realizan de forma automática en la lectura fluida.
 - El nivel superior de la comprensión es el de la integración de la información suministrada por el texto. Consiste en ligar unas proposiciones con otras para formar una representación coherente de lo que se está leyendo como un todo.

Este nivel es consciente y no automático y está considerado como un macroproceso.

Estos macroprocesos son posibles a partir del conocimiento general que el sujeto tiene sobre el mundo; es decir, para que se produzca una verdadera comprensión es necesario poseer unos conocimientos generales sobre aquello que se está leyendo. Además también serían imposibles sin un conocimiento general sobre la estructura de los textos.

Condicionantes De La Comprensión

La comprensión de cada lector está condicionada por un cierto número de factores que han de tenerse en cuenta al entrenar la comprensión:

- El tipo de texto: exige que el lector entienda cómo ha organizado el autor sus ideas.

Los textos narrativos y expositivos se organizan de manera distinta, y cada tipo posee su propio léxico y conceptos útiles. Los lectores han de poner en juego procesos de comprensión diferentes cuando leen los distintos tipos de texto.

- El lenguaje oral: un factor importante que los profesores han de considerar al entrenar la comprensión lectora es la habilidad oral de un alumno y su capacidad lectora. La habilidad oral de un alumno está íntimamente relacionada con el desarrollo de sus esquemas y experiencias previas.

El lenguaje oral y el vocabulario oral configuran los cimientos sobre los cuales se va edificando luego el vocabulario lector, que es un factor relevante para la

comprensión. Por tanto, el alumno carente de un buen vocabulario oral estará limitado para desarrollar un vocabulario con sentido suficientemente amplio, lo cual, a su vez, habrá de limitarlo en la comprensión de textos.

- Las actitudes: las actitudes de un alumno hacia la lectura pueden influir en su comprensión del texto. Puede que el alumno en una actitud negativa posea las habilidades requeridas para comprender con éxito un texto, pero su actitud general habrá de interferir con el uso que haga de tales habilidades.

Las actitudes y creencias que un individuo se va forjando en relación con varios temas en particular pueden afectar a su forma de comprenderlos.

- El propósito de la lectura: el propósito de un individuo al leer influye directamente en su forma de comprender lo leído y determina aquello a lo que esa persona habrá de atender (atención selectiva)

El estado físico y afectivo general.

Dentro de las actitudes que condicionan la lectura consideramos la más importante la motivación, por ello le dedicaremos una atención especial.

Ninguna tarea de lectura debería iniciarse sin que las niñas y niños se encuentren motivados para ello, sin que esté claro que le encuentran sentido. Para esto, es necesario que el niño sepa qué debe hacer, que se sienta capaz de hacerlo y que encuentre interesante lo que se le propone que haga.

La primera condición remite a los objetivos que presiden la lectura, las otras dos se pueden analizar conjuntamente.

Un factor que contribuye a que se encuentre interesante leer un determinado material consiste en que éste le ofrezca al alumno unos retos que pueda afrontar.

Así, parece más adecuado utilizar textos no conocidos, aunque su temática o contenido deberían resultar en mayor o menor grado familiares al lector; en una palabra, se trata de conocer y tener en cuenta el conocimiento previo de los niños con relación al texto que se trate y de ofrecer la ayuda necesaria para que puedan construir un significado adecuado acerca de él.

También hay que tener en cuenta que hay situaciones de lectura más motivadoras que otras; por ejemplo, la práctica de una lectura fragmentada, muy frecuente en las escuelas, es más adecuada para trabajar la lectura en determinados aspectos que para que los niños lean. En cualquier caso, este tipo de lectura nunca debería ser utilizado en exclusividad.

Las situaciones de lectura más motivadoras son también las más reales: es decir, aquellas en las que el niño lee para evadirse para sentir el placer de leer, cuando se acerca al rincón de biblioteca o acude a ella. O aquellas otras en las que con un objetivo claro aborda un texto y puede manejarlo a su antojo, sin la presión de una audiencia.

La motivación está estrechamente relacionada con las relaciones afectivas que los alumnos puedan ir estableciendo con la lengua escrita. Esta debería ser mimada en la escuela, y mimados los conocimientos y progresos de los niños entorno a ella. Aunque muchas veces se atiende sobre todo a la presencia y funcionalidad de lo escrito en el aula, esta vinculación positiva se establece principalmente cuando el alumno ve que sus profesores y las personas significativas para él, valoran, usan y disfrutan de la lectura y la escritura y, por supuesto, cuando él mismo puede disfrutar con su aprendizaje y dominio.

Para que un niño se sienta implicado en la tarea de la lectura o simplemente para que se sienta motivado hacia ella, necesita tener unos indicios razonables de que su actuación será eficaz, o cuando menos, que no va a consistir en un desastre total. No se puede pedir que tenga ganas de leer aquel para quien la

lectura se ha convertido en un espejo que le devuelve una imagen poco favorable de sí mismo. Sólo con ayuda y confianza la lectura dejará de ser para algunos una práctica abrumadora y podrá convertirse en lo que siempre debería ser: un reto estimulante.

Motivar a los niños para leer, por lo tanto, no consiste en que el maestro diga: “¡fantástico! ¡vamos a leer!” sino en que lo digan o lo piensen ellos. Esto se consigue planificando bien la tarea de lectura y seleccionando con criterio los materiales que en ella se van a trabajar, tomando decisiones acerca de las ayudas previas que pueden necesitar algunos alumnos, evitando situaciones en las que prime la competición entre los niños, y promoviendo siempre que sea posible aquellas que se aproximen a contextos de uso real, que fomenten el gusto por la lectura y que dejen al lector que vaya a su ritmo para ir elaborando su propia interpretación (situaciones de lectura silenciosa, por ejemplo).

A continuación, nos centraremos en los factores que condicionan la comprensión desde el punto de vista del lector:

- La intención de la lectura: determinará, por una parte, la forma en que el lector abordará el escrito y, por otra, el nivel de comprensión que tolerará o exigirá para dar por buena su lectura. Desde este punto de vista, Foucambert (1976) caracteriza las diferentes maneras de abordar el escrito según el objetivo de lectura. Con una cierta mezcla de criterios, las divide en:
 - Lectura silenciosa integral: cuando se lee un texto entero con el mismo tipo básico de actitud lectora.
 - Lectura selectiva: guiada por un propósito ordenador o para extraer una vaga idea global. Se caracteriza por la combinación de lectura rápida de algunos pasajes y de lectura atenta a otros.

- Lectura exploratoria: producida a saltos para encontrar un pasaje, una información determinada.

- Lectura lenta: para disfrutar de los aspectos formales del texto, para recrear sus características incluso fónicas aunque sea interiormente.

- Lectura informativa: de búsqueda rápida de una información puntual tal como un teléfono en el listín, un acto en un programa, una palabra en el diccionario, etc...

- Los conocimientos aportados por el lector: el lector debe poseer conocimientos de tipo muy variado para poder abordar con éxito su lectura. La comprensión del texto resulta muy determinada por su capacidad de escoger y de activar todos los esquemas de conocimiento pertinentes para un texto concreto. Los conocimientos previos que el lector utiliza se pueden describir agrupados en dos apartados:
 - El conocimiento de la situación comunicativa-
 - Los conocimientos sobre el texto escrito:
 - Conocimientos paralingüísticos.
 - Conocimientos de las relaciones grafofónicas.
 - Conocimientos morfológicos, sintácticos y semánticos.
 - Conocimientos textuales.

 - Conocimientos sobre el mundo: tal como afirman Schank y Abelson (1977). Por ejemplo, las noticias del periódico son un buen ejemplo para constatar la necesidad de conocimiento previo, ya que casi siempre apelan a la información que el lector ya posee sobre los conocimientos que tratan.

Habilidades De Comprensión

Los datos de que disponemos hasta ahora permite sostener claramente la idea de que la comprensión es un proceso interactivo entre el lector y el texto. Con todo, hay ciertas habilidades que pueden inculcarse a los alumnos para ayudarles a que aprovechen al máximo dicho proceso interactivo.

Una habilidad se define como una aptitud adquirida para llevar a cabo una tarea con efectividad (Harris y Hodges, 1981). La teoría fundamental que subyace a este enfoque de la comprensión basado en las habilidades es que hay determinadas partes, muy específicas, del proceso de comprensión que es posible enseñar.

El hecho de enseñar a un alumno estas facetas de la comprensión mejora, en teoría, el proceso global de comprensión.

Numerosos estudios han hecho el intento de identificar las habilidades de comprensión lectora (Davis, 1986, 1972; Spearritt, 1972; Trorndike, 1973), pero el examen detallado de tales estudios revela que no todos los autores llegaron a aislar e identificar las mismas habilidades. La única de ellas que apareció en tres de los cuatro estudios mencionados fue la de identificación del significado de las palabras.

En una reseña sobre la documentación referente a las habilidades, Rosenshine (1980) extrajo las siguientes conclusiones:

- Es difícil establecer un listado de habilidades de comprensión perfectamente definidas.
- No es posible enseñar, lisa y llanamente, las habilidades de comprensión dentro de un esquema jerarquizado.
- No está claro cuáles ejercicios programados para entrenar las habilidades de comprensión lectora son esenciales o necesarios, si es que algunos de ellos lo es.

El proceso de comprensión de cada lector es en algún sentido distinto, en la medida que cada individuo ha desarrollado esquemas diferentes. Aparte lo cual, la forma en que dos personas hacen uso de las habilidades y procesos que les han sido enseñados como parte de la comprensión lectora también difiere.

Así pues, es poco probable que ningún cuerpo de investigaciones consiga nunca validar un listado definitivo de habilidades de comprensión y postularlas como las habilidades que es imprescindible enseñar.

Dado que la comprensión es un proceso es preciso enseñar al lector a que identifique la información relevante dentro del texto y la relacione con la información previa de que dispone.

El programa para desarrollar la comprensión lectora es bastante más complejo que el de enseñar habilidades aisladas, pues supone enseñar a los lectores el “proceso” de comprender y cómo incrementarlo.

Los profesores han de enseñar tales habilidades desde una perspectiva procedural, sumando a sus estrategias de enseñanza los procesos reales que tienen lugar, más que unas cuantas habilidades de comprensión independientes entre sí.

La definición de comprensión, como ya hemos dicho anteriormente, es un proceso a través del cual el lector elabora el significado interactuando con el texto.. dicho proceso depende de que el lector sea capaz de:

- Entender cómo han hecho un autor o autora determinados para estructura sus ideas y la información en el texto. Hay dos tipos fundamentales de textos: narrativos y expositivos.

- Relacionar las ideas y la información extraídas del texto con las ideas o información que el lector ha almacenado ya en su mente. Estos son los llamados esquemas que el lector ha ido desarrollando con la experiencia.

El esquema siguiente resume las habilidades y procesos que han de enseñarse en los programas de comprensión, y está dividido en dos secciones fundamentales: las habilidades y procesos relacionados con ciertas claves que permiten entender el texto, y las que se utilizan para relacionar el texto con las experiencias pasadas.

Habilidades y procesos relacionados con ciertas claves para entender el texto,

- Habilidades de vocabulario: para enseñar a los alumnos aquellas habilidades que les permitirán determinar por cuenta propia, con mayor independencia, el significado de las palabras. Tales habilidades incluyen:
 - Claves contextuales: el lector recurre a las palabras que conoce para determinar el significado de alguna palabra desconocida.
 - Análisis estructural: el lector recurre a los prefijos, sufijos, las terminaciones inflexivas, las palabras base, las raíces verbales, las palabras compuestas y las contracciones para determinar el significado de las palabras.
- Habilidades de uso del diccionario.

- Identificación de la información relevante en el texto: son las habilidades que permiten identificar en el texto la información relevante para los propósitos de la lectura. Tales habilidades incluyen:

- Identificación de los detalles narrativos relevantes: el lector recurre a su conocimiento de la estructura posible de la historia para identificar la información que le permita entender la narración.

- Identificación de la relación entre los hechos de una narración: tras identificar los elementos fundamentales de un relato, el lector determina cómo se relacionan para comprender globalmente la historia. Para ello, el niño o niña han de entender los siguientes procesos: causa y efecto y secuencia.

- Identificación de la idea central y los detalles que la sustentan.

- Identificación de las relaciones entre las diferentes ideas contenidas en el material: el lector aprende a reconocer e interpretar las siguientes estructuras expositivas: descripción, agrupación, causa y efecto, aclaración, comparación.

Procesos y habilidades para relacionar el texto con las experiencias previas.

Inferencias: se enseña al lector a utilizar la información que ofrece el autor para determinar aquello que no se explícita en el texto. El alumno deberá apoyarse sustancialmente en su experiencia previa.

Lectura crítica: se enseña al lector a evaluar contenidos y emitir juicios a medida que lee. Se enseña al lector a distinguirla opiniones, hechos, suposiciones, prejuicios y la propaganda que pueden aparecer en el texto.

Regulación: se enseña a los alumnos ciertos procesos para que determinen a través de la lectura si lo que leen tiene sentido. Una vez que hayan asimilado tales procesos, serán capaces de clarificar los contenidos a medida que leen. Esto se puede conseguir a través e resúmenes, clarificaciones, formulación de preguntas y predicciones

Estrategias De Lectura

Las estrategias, al igual que las habilidades, técnicas o destrezas, son procedimientos utilizados para regular la actividad de las personas, en la medida en que su aplicación permite seleccionar, evaluar, persistir o abandonar determinadas acciones para llegar a conseguir la meta que nos proponemos.

Sin embargo, lo característico de las estrategias es el hecho de que no detallan ni prescriben totalmente el curso de una acción; las estrategias son sospechas inteligentes (Valls, 1990), aunque arriesgadas, acerca del camino más adecuado que hay que tomar. Su potencialidad reside en que son independientes de un ámbito particular y pueden generalizarse; su aplicación correcta requerirá, en

contrapartida, su contextualización para el problema del que se trate. Un componente esencial de las estrategias es el hecho de que implican autodirección (la existencia de un objetivo y la conciencia de que ese objetivo existe) y autocontrol, es decir, la supervisión y evaluación del propio comportamiento en función de los objetivos que lo guían y la posibilidad de imprimirle modificaciones cuando sea necesario.

Las estrategias de comprensión lectora son procedimientos de carácter elevado, que implican la presencia de objetivos que cumplir, la planificación de las acciones que se desencadenan para lograrlos, así como su evaluación y posible cambio. Esta afirmación tiene varias implicaciones:

- Si las estrategias de lectura son procedimientos y éstos son contenidos de enseñanza, entonces hay que enseñar estrategias para la comprensión de textos
- Si las estrategias son procedimientos de orden elevado implican lo cognitivo y lo metacognitivo, en la enseñanza no pueden ser tratadas como técnicas precisas, recetas infalibles o habilidades específicas. Lo que caracteriza a la mentalidad estratégica es su capacidad para representarse y analizar los problemas y la flexibilidad para dar soluciones. De ahí que al enseñar estrategias de comprensión lectora haya que primar la construcción y uso por parte de alumnos de procedimientos de tipo general que puedan ser transferidos sin mayores dificultades a situaciones de lectura múltiples y variadas.

Es necesario enseñar estrategias de comprensión porque queremos hacer lectores autónomos, capaces de enfrentarse de manera inteligente a textos de muy diferente índole, la mayoría de las veces, distintos de los que se usa cuando se instruye. Estos textos pueden ser difíciles, por lo creativos o porque estén mal escritos. En cualquier caso, dado que responden a una gran variedad de objetivos, cabe esperar que su estructura sea también variada, así como lo será su comprensibilidad.

Hacer lectores autónomos significa también hacer lectores capaces de aprender de todos los textos. Para ello, quien lee debe ser capaz de interrogarse acerca de su propia comprensión, establecer relaciones entre lo que lee y lo que forma parte de su acervo personal, cuestionar su conocimiento y modificarlo, establecer generalizaciones que permitan transferir lo aprendido a otros contextos distintos.

Las estrategias deben permitir al alumno la planificación de la tarea general de lectura y su propia ubicación ante ella (motivación, disponibilidad). Facilitarán la comprobación, la revisión y el control de lo que se lee, y la toma de decisiones adecuada en función de los objetivos que se persigan.

Leer es un procedimiento, y al dominio de procedimientos se accede a través de su ejercitación comprensiva. Por esto no es suficiente que los alumnos asistan al proceso mediante el cual su profesor les muestra cómo construye sus predicciones, las verifica... hace falta además que sean los propios alumnos los que seleccionen marcas e índices, formulen hipótesis, las verifiquen, construyan interpretaciones, y que sepan que eso es necesario para obtener unos objetivos determinados.

En general hablamos de estrategias para referirnos a secuencias integradas de procedimientos que se adoptan con un determinado propósito. Es decir, las estrategias suponen que el sujeto sigue un plan de acción para resolver una determinada tarea, lo cual le lleva a adoptar una serie de decisiones con arreglo a la representación cognitiva que se tiene de la tarea en cuestión.

Al conocimiento de las propias estrategias se le llama **metacognición**, es decir, conocimiento acerca de los propios procesos de pensamiento.

La metacognición se incrementa con la edad. Los niños pequeños tienen pocas posibilidades metacognitivas mientras que los mayores son más hábiles a este respecto.

Por otra parte las estrategias metacognitivas son susceptibles de enseñarse; cabe instruir a los niños para que utilicen conscientemente una estrategia adecuada que les ayude a captar mejor los elementos de una tarea, a establecer un plan adecuado para resolverla y a controlar la secuencia de pasos que conlleva la estrategia aplicada.

En este sentido, las estrategias lectoras pueden considerarse como estrategias meta cognitivas.

Las investigaciones sugieren que las estrategias lectoras no son inherentes al sistema humano de procesamiento de información sino que implican un proceso de aprendizaje y por lo tanto su mejora depende tanto de la edad como de la historia de aprendizaje de cada uno:

- Los sujetos más jóvenes tienden a procesar los textos elemento por elemento; relacionando un gran número de características textuales que son adquiridas sin un procesamiento profundo, a partir de elementos de coherencia superficial.
- Los lectores más maduros (no se identifica exactamente con la edad; es la madurez lectora), por el contrario generan gran número de macroproposiciones. Estas macroproposiciones proporcionan una representación jerárquicamente organizada acerca del contenido del texto que no se limita únicamente a conectar proposiciones que aparecen afirmadas únicamente en el texto, sino que realizan una conexión entre esas afirmaciones y sus esquemas de conocimiento previo.

Podemos por tanto concluir que los sujetos con estrategias más eficaces y maduras realizan operaciones destinadas a captar el significado global del texto y a producir una representación organizada, jerárquica y coherente del contenido del

pasaje, teniendo en cuenta no solamente el contenido del texto sino también los esquemas de conocimiento del propio sujeto.

Por el contrario, los lectores menos eficaces e inmaduros no producían una integración de los diversos contenidos del texto procesando frase a frase de forma separada y sin relacionar suficientemente el significado del pasaje con sus esquemas de conocimiento previo.

Quizás una de las estrategias más útiles y maduras sea la “estrategia estructural” que consiste en establecer un plan de procesamiento del texto basado en seguir la estructura organizativa de las ideas del texto de forma que se vayan relacionando los detalles más importantes del pasaje con esa estructura.

Los sujetos que no son capaces de utilizar esta estrategia estructural suelen emplear una “estrategia de listado”, propia de los sujetos con dificultades en comprensión y se caracteriza porque no es sistemática, no contiene un plan de procesamiento de texto, y los sujetos se limitan a recordar datos sueltos del contenido del texto

En la lectura compartida se aprende a utilizar una serie de estrategias que deberán formar parte del bagaje del alumno, de modo que pueda utilizarlas de manera autónoma.

Las tareas de lectura compartida deben ser consideradas como la ocasión para que los alumnos comprendan y usen las estrategias que le son útiles para comprender los textos. También deben ser consideradas como el medio más poderoso de que dispone el profesor para proceder a la evaluación formativa de la lectura de sus alumnos y del proceso mismo, y en este sentido, como un recurso imprescindible para intervenir de forma contingente a las necesidades que muestran o que infiere de sus alumnos.

Existe un acuerdo generalizado en considerar que las estrategias responsables de la comprensión durante la lectura que se pueden fomentar en actividades de lectura compartida son las siguientes:

- Formular predicciones del texto que se va a leer
- Plantearse preguntas sobre lo que se ha leído
- Aclarar posibles dudas acerca del texto
- Resumir las ideas del texto

De lo que se trata es de que el lector pueda establecer predicciones coherentes acerca de lo que va leyendo, que las verifique y se implique en un proceso activo de control de la comprensión.

Lo importante es entender que para ir dominando las estrategias responsables de la comprensión (anticipación, verificación, autocuestionamiento...) no es suficiente con explicarlas, es necesario ponerlas en práctica comprendiendo su utilidad. Las actividades de lectura compartida deben permitir el traspaso de la responsabilidad y el control de la tarea de lectura de manos del profesor (¿de qué crees que va el texto? ¿alguien puede explicar que es la.....? ¿hay algo que no comprendas? Como has leído, esta leyenda nos habla de...) a manos del alumno.

Es necesario que los alumnos comprendan y usen comprendiendo las estrategias señaladas, y eso puede lograrse con la lectura compartida. Nunca deben convertirse los alumnos en participantes “pasivos” de la lectura, que no responden, actúan pero no interiorizan ni se responsabilizan de esas estrategias u otras. No hay que olvidar que el fin último de toda enseñanza, y también en el caso de la lectura, es que los aprendices dejen de serlo y dominen con autonomía los contenidos que fueron objeto de instrucción.

2. Nuevas metodologías para nuevas tecnologías.

Con cinco años de ejercicio de la docencia, quien presenta ha descubierto como el fenómeno de la tecnología ha generado impacto en la realidad cotidiana de los estudiantes y sobre todo en la formación educacional.

El profesor ha visto como resulta completamente inútil escribir durante una hora en el pizarrón para que un niño o niña simplemente se acerque y tome una foto, haciendo en una milésima de segundo lo desarrollado en toda una hora.

Cabe notar que la intensión de esta contextualización es la de buscar un punto de encuentro entre la importancia de la educación presencial en el aula y la integración efectiva de las tecnologías a ésta.

Curricularmente se han presentado modificaciones que, más allá de favorecer la inclusión efectiva de las tecnologías al aula, simplemente no han conseguido los resultados que se esperaban.

Los ajustes curriculares del año 2009, generan un cambio drástico en el sistema de enseñanza (Marco Curricular 2009), incorporando como estrategia el uso de las tecnologías de forma transversal en todas las asignaturas, desplazando lo que conocíamos como asignatura de “Informática” o “Computación” las cuales estaban destinadas a desarrollar competencias básicas en el uso del computador y software de oficina.

Al crear esta modificación, esta asignatura desaparece y se entrega la responsabilidad de formar “Digitalmente” a docentes de asignatura, asumiendo que no presentaría un mayor desafío, debido a que la mayoría de los estudiantes son “Nativos Digitales” y su empatía con las nuevas tecnologías es algo que no podría significar un desafío mayor.

El problema

Ocurrieron dificultades en el proceso, las cuales se detallaran a continuación:

- Debido a contingencia actual que corresponde a la pandemia del corona virus covid 19, se visualizó a nivel país las falencias tecnológicas de los docentes, en donde se expresa la necesidad imperante, de alfabetizar tecnológicamente a todos los docentes , quienes se vieron brutalmente afectados y obligado confinarse en sus hogares y dejar el aula de manera presencial y fueron sometidos a las tecnologías que involucran la educación a distancia provocando un rechazo hacia ellas
- El nivel Tecnológico de los docentes: Un docente promedio, utiliza un área de la tecnología, siendo generalmente la “Ofimática”, cuando llegaban a comparar el nivel de los estudiantes con el de los docentes, se asumió siempre que eran los niños y niñas quienes sabrían más y que el docente solo se encargaría de orientar, pero, el punto donde los estudiantes y el profesor no comprenden, es más común de lo que se esperaba.
- Las Tecnologías móviles se volvieron protagonista en contexto de la pandemia debido a la relación de estas con el acceso a la información a través de las redes, las cuales se vuelven fundamentales para poder aplicar la educación a distancia.
- El auge de las plataformas acontecido en relación al contexto actual, ha llevado a los docentes a reestructurar sus propias metodologías de aula hacia un entorno que les es hostil, y esto lleva definitivamente a la ruptura del paradigma del

docente como foco de “iluminación” , obligándolos a trabajar a la par con sus estudiantes, siendo no solo guías, si no que en ocasiones un aprendiz igual que ellos. Para los docentes de la nueva generación esto ha sido un desafío del cual ellos ya tenían conciencia por sus experiencias previas recientes como estudiantes, sin embargo, para la “vieja escuela” esto implica la destrucción de los métodos que alguna vez creyeron infalibles.

Concluyendo, las tecnologías y las metodologías se encuentran en una brecha que los docentes han sabido esconder muy bien y los estudiantes han debido aceptar que la tecnología, las redes y la información tienen beto en algunos contextos educacionales. Es posible incorporarlas sin alterar demasiado el sistema obteniendo un sistema de alto rendimiento.

Ámbito organizacional en el contexto dirigenal para la educación.

Cuadro de Mando Integral En el Sistema Educativo (CMI The Balanced Score Card)

Una definición explica que, “El **Cuadro de Mando Integral** (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.”

El modelo de CMI diseñado por **Kaplan y Norton (Balanced Scorecard)** busca un cuadro de mandos “balanceado”, dónde además de la perspectiva Financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos.(www.cmigestion.es).

Encontrar el punto de encuentro entre lo proyectado, el control y la evidencia es un proceso complejo para los establecimientos, siendo necesarios mayormente en momentos de supervisión, esto es posible porque no haya un método más efectivo o al menos un método que valide los avances del proyecto, permitiendo, por su condición, una oportuna toma de decisiones.

La adaptación del sistema, se concentra en un punto simple, este sistema utiliza “Perspectivas”, estos son ámbitos de análisis dentro de los cuales es necesario extraer información acerca del logro de los objetivos que se han planteado, el instrumento educativo organizacional que más se ajusta a este ordenamiento por perspectivas es el Plan de Mejoramiento Educativo, el cual categoriza por “Dimensiones” el desarrollo del proyecto.

La perspectiva que no se ha considerado para aplicar en un entorno educativo gubernamental, es lógicamente la perspectiva Financiera, esto debido a que el establecimiento no tiene como meta la obtención de utilidades, sin embargo al trasponer las perspectivas del CMI (Económica, Financiera, De procesos, De recursos) con las dimensiones del PME (Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar, Gestión de Recursos).

Luego, la secuencia Acciones, indicadores y evidencia, hace que no sea tan complejo llevar un control de cada indicador. En el estudio del CMI hay mucho hincapié en el planteamiento de los indicadores para facilitar la medición de logro de estos buscando poder hacer una medición mucho más precisa.

FODA Matemático.

Es común realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), sin embargo el Profesor Mario Héctor Vogel en su instructivo acerca de CMI hace énfasis en la rigidez de este sistema, debido a que solo emplea la lógica de un “Estudio de Caso”, pero no aporta mayormente a la toma oportuna de decisiones muy por el contrario de lo que si sería el FODA Matemático.

Supongamos que hemos detectado una Fortaleza, “La existencia de pizarras interactivas para su uso en el aula”, lo cual resultaría muy provechoso para el establecimiento y se le dará una marcha blanca para su utilización, se han hecho los cursos técnicos para su uso y todo está listo para iniciar en marzo.

En el transcurso del año bajo la observación de logros del CMI, el análisis del indicador solo ha alcanzado un 10%, lo que significa que estas pizarras no se han ocupado, al detectar este problema, es informado en un consejo de profesores, estos indican no saber ocupar dichas pizarras.

Nuestra Fortaleza ha cruzado la brecha y está a punto de convertirse en una Amenaza.

Si tomáramos el FODA convencional, es posible que nos hubiésemos enterado del no alcance de este indicador en marzo del año siguiente, teniendo que tomar medidas remediales cuando ya se ha perdido un año.

El FODA Matemático es capaz de indicar cuando esta Fortaleza ya se encuentra oscilando en dirección a las amenazas en el momento justo, como para tomar una decisión oportuna.

A raíz de esto es que, un sistema de esta índole puede ser de gran apoyo a nivel administrativo, enfatizando en el control matemático de procesos el alcance de los objetivos que se han planteado para el año lectivo del establecimiento.

DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

De Nuestra Visión y Misión

El **Liceo Radomiro Tomic Romero** propende a ser una Unidad Educativa que entregue a los estudiantes los espacios necesarios para el desarrollo de competencias que respondan a una Sociedad que demanda el trabajo en equipo, colaborativo y mancomunado entre sus actores, respetando las diferencias y siendo tolerante a las nuevas ideas y tiempos.

Calama es una ciudad donde conviven con personas que vienen de diversos países, lo que genera una amplia diversidad de culturas, creencias, idiosincrasia, situaciones sociales y económicas, De esta situación no está exento el Liceo Radomiro Tomic Romero, pues cuenta con un **alto Índice de Estudiantes Migrantes (58%, año 2019)**.

Por lo que, el **Liceo Radomiro Tomic Romero** acoge una importante diversidad de nacionalidades que, a la vez, genera una riqueza cultural importante, la cual se busca amalgamar en nuestros estudiantes, bajo un prisma centrado en lo humano, que favorecerá la riqueza de vivir en comunidad en el diario vivir de todos, haciendo vivo el valor del respeto.

“EDUCAR EN DIVERSIDAD” es una propuesta pedagógica que involucra estos y otros aspectos de la riqueza de las culturas que se manifiestan en el Liceo.

Por lo que consideramos muy importante presentar algunas definiciones que orientarán el desarrollo del presente Proyecto Educativo Institucional.

RESEÑA HISTÓRICA

El **Liceo Radomiro Tomic Romero**, inicia su labor pedagógica el año 2002 como anexo del Liceo América B-10. Por **Resolución Exenta Nº 460** del 10 de Junio de 2004 obtiene su reconocimiento oficial por parte del Estado de Chile y desde entonces ha asumido **el desafío de trabajar en la diversidad**.

Al enfocar su proyecto en la diversidad. Admite en el establecimiento a estudiantes de una amplia gama de realidades: sociales, culturales, étnicas y religiosas. Colocando el énfasis en **una convivencia escolar amplia y participativa** con el fin de poder llegar a **establecer un clima de aceptación y respeto entre todos los estudiantes del establecimiento**.

El respeto, la tolerancia, la solidaridad, el trabajo colaborativo son pilares fundamentales en nuestro quehacer pedagógico intra-aula, en las actividades extra-aula y de extensión hacia la comunidad loina.

En los breves años de funcionamiento del establecimiento, se han ido alcanzado diversos logros en las áreas de **Proyección Artística**, y especialmente en el **Área de las Ciencias**, donde la institución ha recibido reconocimientos a nivel: **Comunal, Regional, Nacional e Internacional**.

Destacan proyectos, como el del año 2013, donde el Liceo Radomiro Tomic Romero se adjudicó 30 bicicletas por participar en el evento **Vida Sana** organizado por la **Corporación Municipal de Desarrollo Social (COMDES)**, permitiendo entregar un gran beneficio a los estudiantes del Liceo. También es importante considerar la adjudicación del proyecto de **Talleres de Patrimonio Cultural y**

Artes Visuales por la suma de \$ 7.500.000, que favorecen el rescate del **Patrimonio Cultural y Natural de los Pueblos Ancestrales**.

Estos logros han permitido organizar diversos eventos relacionados con el Área de Extensión, por ejemplo, ofreciendo a la Comunidad calameña ser partícipe de acciones como: **Festival de la Voz “Expresa- T”, Campeonato Comunal de Cueca “Esto es Chile”, Muestras Artísticas “Xilográfica”, intervenciones Culturales en los Pueblos del Altiplano y otros cercanos a Calama.**

Por sobre todo destaca la Academia de Ciencias **“Ph. Dra. Cristina Dorador Ortiz”** que se ha posicionado como un referente a nivel nacional en Investigación Científica, dadas las altas distinciones mundiales que ha obtenido en representación de nuestro país al participar en eventos realizados en Colombia, Perú, Brasil, Bélgica, Estados Unidos y Abu Dhabi, como así mismo en representaciones regionales de Explora-Conicyt y Feria Antártica Chilena del INACH.

Todas las acciones mencionadas, han ido, progresivamente, posicionando al Liceo Radomiro Tomic Romero, en su corta historia, en el colectivo público loino. **Es por esto que este es un momento clave para dar un vuelco en la Gestión Institucional del establecimiento** con el fin de establecer metas sistemáticas planificadas, de tal forma de poder ofrecer a la comunidad una alternativa para satisfacer las necesidades educativas de las familias de nuestros alumnos y de la ciudad de Calama.

Las dificultades más importantes y significativas están relacionadas con el ámbito curricular pedagógico, pues los escasos logros en esta área no se articulan y condicen con los logros alcanzados por el área de Extensión y Extra-programática, por este motivo **gran parte de los recursos estarán destinados a enfocarlos al ámbito curricular estableciendo en forma efectiva una sistematización en el hacer en el aula comenzando con las asignaturas de formación general.**

Es, **en este contexto, que se desarrolló el ajuste del presente PEI,** incorporando principios de la reciente promulgación de la **Ley de Inclusión**, que establece que las familias deberán conocer y adscribirse explícitamente a él, en el Sistema de Admisión Escolar (SAE) a los Establecimientos financiados por el Estado y que fijará el rumbo de nuestra institución para los sucesivos años, además de **fortalecer las líneas de acción** en los ámbitos **curricular y pedagógico que presentan logros descendidos y de la ampliación del Área de Extensión** (que se incorpora en forma funcional sistematizada) que ha alcanzado los mayores logros.

Síntesis de antecedentes del entorno

El 72% de Vulnerabilidad indica bastante sobre el entorno de nuestro liceo, esto hace que las acciones realizadas en el establecimiento sean todas con una intención social, invitando a la resiliencia y apoyo en esta área.

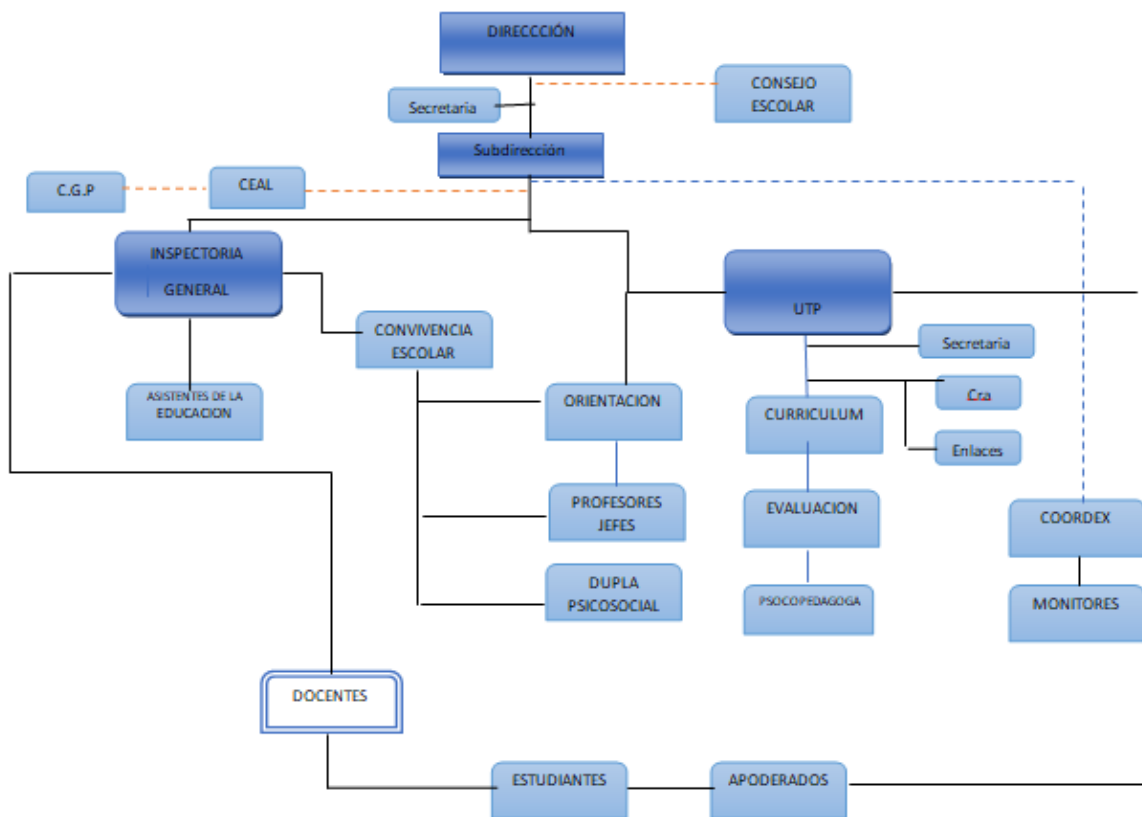
La práctica docente también es un objetivo principal, debido a que esta es la que permite, a los estudiantes, tener un mayor valor social y educacional para hallar sus propias herramientas, de tal modo, les sea posible adaptarse el contexto siguiente en su formación escolar.

Síntesis de antecedentes pedagógicos

La planta docente, tiene la particularidad de poseer condiciones orientadoras, formadores por modelo de Habilidades Blandas y sensibilidad social.

EL equipo se encuentra cohesionado y comprometido con la misión de nuestro establecimiento, esto permite que la realización de acciones sea mayormente fructífera.

Dimensión organizativa operativa



Dimensión administrativa financiera

SEP

Es posible llegar al financiamiento de acciones con los recursos de esta subvención, siempre siendo los alumnos prioritarios del establecimiento, los primeros beneficiarios.

PADEM

Nuestro proyecto se verá principalmente asistido por lo que determine el PADEM, es importante reflejar, resultados óptimos y procesos de gestión eficientes, para acceder a si a la incrementación progresiva de los recursos para desarrollar el proyecto.

Centro de padres

El centro de padres también puede apoyar a la comunidad con recursos extraídos de las mismas actividades que ellos propongan.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA ESCUELA EN CUANDO A ÁREAS DE GESTIÓN EDUCACIONAL

Descriptores:

Valor	Nivel	Descriptores de las Dimensiones
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o Sistemas que den cuenta de la existencia de 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 sobre el Descriptor no 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 y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.

4	<p>Práctica sistemática</p> <p>Con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.</p>	<p>Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.</p>
5	<p>Práctica Efectiva</p>	<p>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.</p> <p>Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.</p>

Aplicación del Diagnóstico

Área	Dimensiones por Áreas	Descriptor.	Valoración Entregada
Liderazgo	Visión Estratégica y Planificación	Existen prácticas de Planificación del Establecimiento	5
		Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades	4
		Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales	4
	Conducción y guía	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
		Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño	4

		<p>La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos</p>	4
	<p>Información y análisis.</p>	<p>Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer y los resultados del aprendizaje y de las demás Áreas del plan anual.</p>	3

Gestión Curricular	Organización Curricular	Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización	3
		Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda	4
	Preparación de la Enseñanza	Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI	4
		Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes	4
		Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes	4
		Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza	4

Acción Docente en el Aula	en el aula.	
	Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes	3
	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	3
Evaluación de la Implementación Curricular	Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales	4
	Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular	4
	Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios	4

de Convivencia Escolar	Convivencia Escolar en función del PEI	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	4
		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	4
	Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades	4
		Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades	4
Gestión Recursos Humanos		Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI	4

	Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales	4
Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI	4
	Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros	4
Procesos de Soporte y Servicios	Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa	4
	Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	3

Análisis de los Resultados del Diagnóstico

La escuela 21 de Mayo, se encuentra con un reciente cambio en el área directiva, por ende existen procesos que se encuentran en su etapa inicial, sin embargo, en palabras del director la valoración máxima no expresa lo necesario para una acción debido a que todas las acciones de su Plan de Mejora son perfectibles.

Las valoraciones medias (3) indican el proceso de transición en el que se encuentra la escuela, con una población de 648 estudiantes y un 80% de vulnerabilidad hace que el ciclo en el que se encuentra este en un constante estudio y mejoramiento.

Se reconocen como puntos críticos las altas expectativas, esto debido a que el cambio de cuerpo directivo provoca incertidumbre en el equipo y esto los mantiene un poco reactivos en relación a las propias expectativas del equipo de liderazgo. Dentro de este proceso, el Plan de Mejora busca la reformulación del proyecto anterior con el fin de mejorar la estructura del trabajo administrativo en pos de reforzar el control de procesos y la oportuna cobertura curricular. Busca también crear instancias de integración para el alumnado instaurando el centro de alumnos, con el fin de activar su deseo de participar con la comunidad educativa. Un punto crítico y razón por la cual se ha diseñado este proyecto de apoyo al logro de objetivos en el proyecto institucional es el reacondicionamiento de equipos para entregar un mejor soporte técnico y metodológico al cuerpo docente, creando mayores instancias de uso de las nuevas tecnologías, para alcanzar la cobertura curricular en el ámbito de la integración de éstas al proceso de enseñanza y aprendizaje.

Por otra parte, el uso de un instrumento validado de control de proyectos es una segunda propuesta para optimizar el manejo de evidencias con el fin de crear instancias oportunas para la toma de decisiones administrativas oportunas y anticipadas.

DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

Liderazgo: Este indicador es la fortaleza del Establecimiento, pero aun así es posible reforzarlo con la automatización de procesos comunicacionales y de control a la información formalizada a través de bases de datos compartidas.

Gestión Curricular: La gestión curricular es posible mejorarla con herramientas de apoyo a los diversos procesos que ocurren durante el año, Planificación, evaluación, presentación de resultados, comunicación efectiva y gestión de datos. Las primeras pueden ser gestionadas con aplicaciones destinadas a operar con esta información, incluso comunicándose con SIGE, para extraer datos y modificarlos, el área de evaluación es posible mejorarla con aplicaciones que automaticen el proceso evaluativo.

Convivencia Escolar: La principal herramienta en esta área, es la comunicación con el apoderado, para ello es posible reforzar con aplicaciones destinadas a comunicarse directamente con el apoderado, tanto para generalidades como para información específica de cada alumnos, un ejemplo de estas aplicación es la plataforma www.papinotas.cl.

Recursos: Este es el indicador en el cual mi proyecto de mejora se concentrara, esto es debido a que pude detectar la posibilidad de reutilizar recursos en desuso para su aplicación efectiva en el establecimiento, llegando incluso a ocupar espacio como material didáctico en el aula.

Con los años y la formación, me he dedicado fuertemente a la reutilización de recursos, mi propuesta puede lograr un aprovechamiento de recursos el cual permitiría mejorar la adquisición de material nuevo para funciones específicas dentro de la Unidad.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Objetivo general

Entregar una propuesta clara con respecto a la instauración de la Comprensión lectora en cada ámbito de la gestión, buscando construir un sello propio en el egreso de los estudiantes, esta iniciativa será extraída del análisis y estudio de los resultados de las evaluaciones aprovechando los propios recursos tecnológicos existentes en el establecimiento, aportando el Cuadro de Mando Integral como método de verificación de logro de objetivos en el área.

Objetivos estratégicos

Diseñar un plan de trabajo que apunte a la instauración de los métodos de comprensión lectora en todos los subsectores del establecimiento, recibiendo propuestas del equipo docente y analizando su medición con instrumentos efectivos, que permitan observar el desarrollo de este.

Entregar, a través del proyecto, luces mediante las cuales sea posible reutilizar recursos digitales ya existentes en el establecimiento.

Dejar manifiesta la necesidad de actualización de recursos educativos los cuales pueden ser empleados siempre desde un perfil tecnológico de trabajo.

Exponer la necesidad de alfabetización y actualización de metodologías para los docentes, llevándolos al siguiente nivel en el uso de tecnologías.

Dinamizar el proceso de control de objetivos con la implementación del CMI, al método operacional de ejecución del proyecto educativo.

Metas

A corto plazo:

1. Trabajar en la actualización de las metodologías existentes en la escuela, incorporando las tecnologías necesarias para su ejercicio.
2. Implementar el aula con la tecnología adecuada, acorde a las necesidades que se presentaran posterior a la actualización de metodologías.
3. Comenzar el replanteamiento de los planes de estudio, siguiendo los protocolos para orientarlo con el fin de obtener un perfil de egreso asociado al uso de tecnologías.
4. Instalar herramientas de control de resultados (CMI) en evaluación institucionales, que permitan visualizar estadísticamente la situación académica de los estudiantes, con el fin de tener un espectro completo de los avances y retrocesos académicos de nuestros estudiantes.
5. Instaurar un sistema que considere la comprensión lectora como medio para el alcance de habilidades de un nivel superior, de tal forma producir estudiantes hábiles en el desarrollo de actividades de orden transversal que les permitan desenvolverse en cualquier entorno.

A largo plazo

1. Consolidar a través de instrumentos efectivos de medición, la comprensión lectora como un sello educativo.
2. Conformar un proyecto educativo capaz de cumplir con un perfil de egreso ligado al uso avanzado de tecnologías.
3. Usar el apoyo de las herramientas de control automatizado para elevar los resultados académicos de nuestros estudiantes.
4. Posicionar nuestra escuela como la única de este tipo en la ciudad.

Líneas de acción, programas y/o proyectos específicos

Líneas de Acción

Las líneas de acción del proyecto estarán distribuidas en tres grandes áreas: Implementación, capacitación docente, capacitación administrativa.

1. Implementación: La implementación considerara la actualización de las herramientas tecnológicas en hardware, software y Redes, tanto para el equipo administrativo como el docente, este paso es el inicial y crucial para ejecutar la acción en las siguientes dos Áreas.

a. Implementación Área administrativa: El colegio adquirirá herramientas y licencias de orden administrativo, con las cuales deberá ejecutar su labor.

i. Comunicación con apoderados: www.papinotas.cl

ii. Gestión y control: Cuadro de Mando Integral.

iii. Gestión de informes: Nexus, Miaula

b. Implementación Aulas: Cada Aula será implementada con una señal de internet independiente, distribuida por un enrutador por sala, en equipos, cada docente tendrá a su cargo una Tablet y un equipo de escritorio, el cual estará conectado a una Smart Tv 60', (**como referencia del costo para no estar tan distante de los pagos reales, un proyector Epson interactivo, tiene un valor por sobre el 1.500.000.- Una Smart Tv tiene un costo de 600.000.- , una Tablet de condiciones regulares vale 200.000.- y un equipo básico puede costar 200.000.- es decir. 500.000.- por debajo del presupuesto que muchos colegios manejan en este tipo de gastos.*)

c. Implementación a nivel de plataformas: Se considerada la contratación de una plataforma que permita gestionar planificaciones e informes, también la compra de un sitio Web.

2. Capacitación Administrativos: Todas las plataformas administrativas deberán ser adquiridas con capacitaciones efectivas y presenciales, cada empresa debe responsabilizarse por asegurar el funcionamiento de sus plataformas a través de su uso, evaluación y seguimiento durante una marcha blanca de no menos de seis meses.

3. Capacitación docente: Cada profesor será asesorado de manera independiente, con el acompañamiento y la modelación en aula para el uso de las herramientas, cada por separado y en su funcionamiento integrado, siguiendo la misma lógica del seguimiento y marcha blanca a desarrollar en la capacitación del equipo administrativo.

Proyecto JEC y Tecnologías

El proyecto JEC será crucial en la obtención de un perfil de egreso acorde a la ejecución del proyecto, en estas horas de libre disposición serán incluidos talleres de programación, robótica y diseño, distribuidos para todo el segundo ciclo y de formación inicial para la tecnología en el primero, estas asignaturas y talleres serán aplicados por personal idóneo, vinculado a las dos áreas, docencia y tecnología, con este fin nacerá de forma implícita el DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA de la escuela, compuesto por este equipo de docentes, el asesor tecnológico, el coordinador de enlaces y el soporte técnico.

Fases de acción, seguimiento y evaluación

En el proceso de implementación, se consideraran cuatro años aproximados, pensando en el periodo aproximado que un director permanece en un colegio.

Periodo	Acciones
Segundo año	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación inicial del proyecto, considerando aspectos técnicos y metodológicos para conocer cuál es el estado y las mejoras que deban aplicarse a la implementación de este. • Capacitación a Administrativos y Docentes. • Seguimiento, control y asesorías en el uso de las herramientas tecnológicas. • Marcha Blanca para las nuevas herramientas. • Inicio en la ejecución de las herramientas evaluativas institucionales.

Tercer año	<ul style="list-style-type: none">• Fin de la Marcha Blanca. • Concentrar las tecnologías en el área metodológica (Aula) y evaluativa, con el fin de conseguir mejores resultados académicos. • Evaluaciones de proceso en la implementación, buscando posibles factores a mejorar. • Estudio de los resultados Pre-implementación y en el proceso. • Socialización de resultados y conformación de expectativas académicas. <p>Estudio FODA de lo alcanzado y por alcanzar desde la implementación del proyecto Educativo.</p>
------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cuarto año	<ul style="list-style-type: none">• Comparación y análisis de los resultados del segundo y tercer año.• Estudio de las acciones a implementar en el desarrollo de un PME actualizado en post de las necesidades resultantes del análisis FODA ejecutado el tercer año.• Estudio de la efectividad del proyecto, análisis de los resultados académicos y su impacto en la oferta educativa.• Proyección de la ejecución del proyecto y mejoramiento de los elementos destacados de la implementación.• Análisis comparativo de los cuatro años y el impacto del nuevo proyecto educativo. <p>Todas las actividades deben ser socializadas con la comunidad escolar.</p>
------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Seguimiento y evaluación: *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) como herramienta de control, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo institucional y PME.*

“El **Cuadro de Mando Integral (CMI)** es un modelo de gestión que traduce la estrategia en **objetivos** relacionados entre sí, medidos a través de **indicadores** y ligados a unos **planes de acción** que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la **implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.**”

En el contexto de esta Tesis, reemplazamos el término “**Empresa**” por “**Establecimiento**”. Si bien el Cuadro de Mando Integral extrae mayormente indicadores financieros es posible, posterior a un análisis de los proyectos institucionales, tomar algunos objetivos cuyos indicadores puedan ser claramente medibles durante el desarrollo del objetivo.

El CMI reconoce 4 grandes perspectivas a controlar las cuales son: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y crecimiento, para lograr una adaptación de este sistema a un contexto escolar subvencionado (Cabe destacar el hecho de que no se podría hacer un estudio de utilidades en una institución pública) deberíamos incluir las “dimensiones” que son consideradas para el desarrollo de un Plan de Mejoramiento Educativo, las cuales son: Gestión Pedagógica, Liderazgo, convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

La importancia de la medición continua de un indicador de logro es la toma inmediata de decisiones, volviendo el proceso de desarrollo del proyecto aún más proactivo de lo que comúnmente es, a continuación un ejemplo:

Objetivo extraído del PME de la escuela 21 de Mayo, Calama

Objetivo: “generar acciones educativas y sociales que permitan en los alumnos y alumnas adquirir habilidades cognitivas”, Extracto de las Misión institucional.

Dimensión: Gestión Pedagógica.

Estrategia: Mejoramiento de implementación de metodologías de enseñanza en relación a las practicas pedagógicas en el aula.

Indicadores:

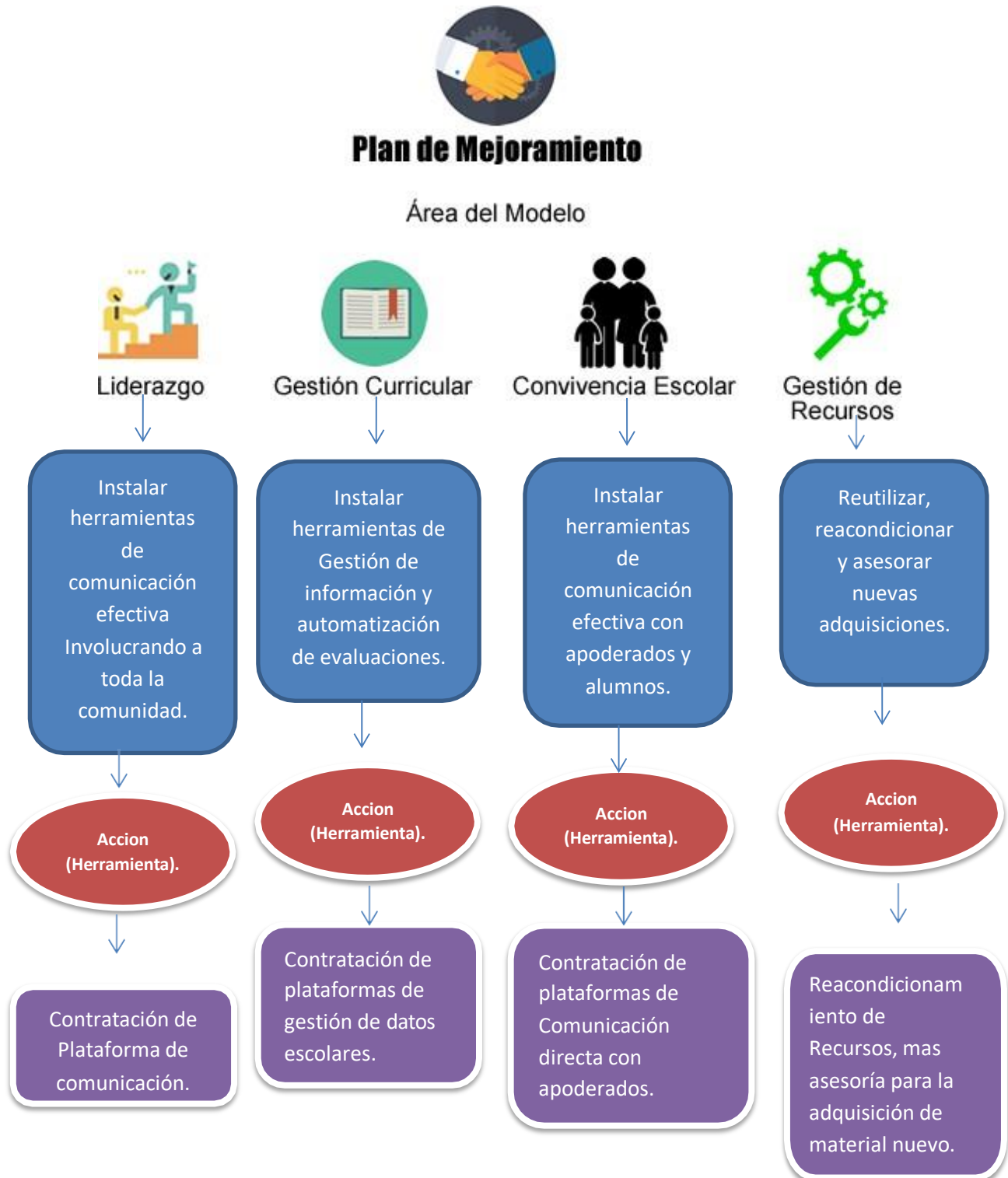
Indicador	% incidencia de logro	% del logro	Semáforo		
Talleres Técnicos.	10%	1 a 100%			
Apoyo docente.	10%	1 a 100%			
Acompañamiento al Aula.	5%	1 a 100%			
Apoyo primer ciclo.	10%	1 a 100%			
Plataforma Educativa.	5%	1 a 100%			
Logros de aprendizajes	40%	1 a 100%			
Dupla Psicosocial	10%	1 a 100%			
Registro de derivaciones	10%	1 a 100%			

EL promedio de los porcentajes de logro, es el alcance efectivo del objetivo

planteado, la información es extraída directamente del PME del establecimiento. El promedio de porcentajes de cada dimensión, es el logro efectivo en la ejecución del Proyecto Educativo Institucional.

Este control se realiza sobre cada uno de los indicadores el proyecto.

DIAGRAMA DE FLUJO, PLAN DE MEJORAMIENTO



Marco legal y documentos de apoyo al PEI

Marco legal

Nombre del proyecto (Referido a la constitución del nombre):

- Constitución política de la República de Chile, 1980.
- Ley Orgánica Constitucional de Educación NI 18.962, 1990 (LOCE).
- Estatuto de los profesionales de la Educación y su Reglamento, Ley NI 19.070, 1991 párrafo 111 sobre participación, Art. 14, 15 y párrafo IV sobre autonomía y responsabilidad profesional Art. 16.
- Ley 19.410 de 1995 sobre Plan Anual de Desarrollo Educación Municipal (PADEM) Decreto N° 40 OFCMO 1996 y Decreto Supremo N°240 que modifica Decreto Supremo de Educación NI 40, 1996.
- Ley 19.532 de 1996, crea régimen de jornada escolar completa diurna (JECD) y dicta normas para su aplicación.
- Ley 19.494, 1997 que establece normas para aplicación de la JECD.

Nota: La ley no consigna una estructura ni contenidos mínimos del Proyecto Educativo de cada establecimiento; por lo tanto, todos los apodes y modelos deben ser tomados como sugerencias, orientaciones y apoyos.

Visión:

- Decreto con Fuerza de Ley N° 5 de 1993 sobre subvenciones a establecimientos educacionales, que otorga beneficios que se señala. Políticas Educativas-
- Decreto N°40, 1996
- Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios (OFCMO) de la Educación Básica y Decreto Supremo de Educación NI 240 de 1999, que modifica al Decreto Supremo N°40.
- Políticas comunales: PLADECO, Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades. Reglamento Interno del establecimiento educacional.

Misión:

- Convención Internacional Derechos del niño, niña y adolescente.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- OFCMO especificando los OFT que enfatizará en el PEI.
- Programas de Estudio del Ministerio de Educación, si el establecimiento se rige por ello. Programas propios del establecimiento.

Metas y líneas de Acción:

- Decreto N° 40, 1996 Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios (OFCMO) de la Educación Básica.
- Decreto Supremo de Educación N° 240 de 1999, que modifica al Decreto Supremo N° 40/96. Decreto Supremo 92411983. Aprueba Planes y Programas de Religión.
- Decreto Exento 545/1 996. Aprueba Planes y Programas de NB1 de 1º y 2º año de Enseñanza Básica.
- Decreto Exento 55211997. Aprueba Planes y Programas de NB2 de 3º y 4º año de Enseñanza Básica.
- Decreto Exento 51111997. Aprueba Reglamento de Evaluación y Promoción Escolar de niñas y niños de Enseñanza Básica.
- Decreto Exento 11 1 311998. Autoriza medidas (le excepción para evaluar alumnos repitentes de Enseñanza Básica y Media que pertenezcan a las cohortes inmediatamente anteriores a la aplicación de los Planes y Programas de Estudio elaborados de acuerdo a los Decretos Supremos de Educación NI' 40 y N° 220 de 1998.

Dimensión organizativa

- Ley N° 19.410195 que modifica la Ley 19.070 Sobre el Estatuto de Profesionales de la Educación. *Decreto con Fuerza de Ley NO5 de 1993 sobre subvenciones a establecimientos educacionales y otorga beneficios que señala.
- Ley 19.532197, Art. transitorios punto 4: El número de horas cronológicas

que permita a los profesionales de la educación la realización del trabajo técnico en equipo para el desarrollo de las actividades de tipo técnico pedagógico señalados en el artículo 61 del Decreto con Fuerza de Ley N°2, de Educación, 1996.

□ Decreto Supremo NO 56, 1999 que modifica Decreto Supremo exento de Educación N° 2251 1987. Aprueba reuniones técnicas de profesores, de dos horas, cada 15 días en escuelas no adscritas a JEC que están en el P900.

Dimensión Administrativo Financiera:

□ D. MINEDUC 548/1988. Normas para la planta física de los locales educacionales.

□ Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Cap. NO5: Locales Escolares y Hogares Estudiantiles.

□ D. Ministerio Salud N'289189. Reglamento sobre condiciones mínimas de los establecimientos educacionales. *Decreto Cooperador de la Función Educacional

□ Decreto con Fuerza de Ley NO 5 de Educación, 1992. Fija texto refundido, coordinado y sistematizado sobre subvención del Estado a establecimientos educacionales y de las normas que lo modificaron y complementaron.

□ Ley 19.410/95 Art. 210 al 2611 sobre Administración Delegada.

□ Decreto con Fuerza de Ley NI 1, 1996. Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 19.070i' 1991 que aprobó el Estatuto de Profesionales de la Educación, y de las leyes que la complementan o modifican. Define el término profesionales de la educación, funciones profesionales: función docente relacionada con los procesos de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación),

Docencia de aula

Actividades curriculares no lectivas; función docente directiva, funciones técnico pedagógicas. Formación y perfeccionamiento, participación, autonomía que se ejercerá en el planeamiento, la evaluación, la aplicación de textos de estudio y materiales y la relación con las familias. Continúa el tópico De la Carrera de los Profesionales de la Educación del Sector Municipal entre otros.

- Ley 19.494/97. Crea régimen de JEC y aprueba Reglamento. *Ley NI 19.532197. Reglamenta régimen de. JECD y dicta normas para su aplicación. *Calendario Escolar Regional.

Dimensión Comunitaria

- Decreto Reglamento NI 565, 1990. Establece el marco escuela y el procedimiento para su organización. Fue modificado por el *Decreto NI' 828. 1995 que define la constitución de los Centros de Padres y Apoderados como organismos de consulta.
- Estatuto N° 1347 de 1996 del Ministerio de Justicia. Contiene el Acta constitutiva y el *Estatuto Tipo para los CPA que desean tramitar la personalidad jurídica a través del Ministerio de Justicia Estatuto N° 732 de 1997 del Ministerio de Educación que aprueba el anterior. Contiene el texto de Acta constitutiva de; Centro de Padres y Apoderados y el estatuto tipo para aquellos que desean obtener la personalidad jurídica por la vía municipal
- DFL N° 2 de 1996 Ley de Subvenciones, Art. 22. Los Centros de Padres y Apoderados de los establecimientos subvencionados, reglamentariamente constituidos, podrán cobrar anualmente a los padres y apoderados un aporte no superior al valor de media Unidad Tributaria Mensual. Este aporte tendrá carácter voluntario y podrá entregarse en diez cuotas mensuales e iguales.

Fase de Acción, Seguimiento y evaluación:

- Ley 19.410195, Art. 41 y 51. Formulación del PADEM. Ley 19.410195, Art.

60. Directores elaborarán informe para dar cuenta de los resultados alcanzados y evaluarán los avances en el logro de los objetivos planteados en sus Planes del Desarrollo Educativo (PEI).

- Ley 19.532197. Crea el régimen de JECD y dicta normas para su aplicación *Art. 21. Cuenten con Reglamento Interno
- Art. 1111. Los directores deberán entregar anualmente un informe de la gestión educativa del establecimiento correspondiente al año escolar anterior en el primer semestre del nuevo escolar. *Guía de Autoevaluación y Mejoramiento de la Escuela.

Documentos de apoyo al PEI

- Antúnez, S.; Imbernón, F.; Parcerisa, A. et al.(1997). De; Proyecto Educativo a la programación de aula. El qué, el cuándo, y el cómo de los instrumentos de la planificación didáctica. Editorial Graó de Serveis Pedagógies, Barcelona, España.
- Astudillo, E.; Astudillo, O.; Cuadra, G.; Torres, M.; Vaccaro, L. (1996). Manual para Equipos de Gestión Escolar. Conformación, Desarrollo y Consolidación del trabajo en equipo en la escuela. Ministerio de Educación, Santiago, Chile.
- Condemarín, M.; Medina, A. (2000). Evaluación de los aprendizajes. Un medio para mejorar las competencias lingüísticas y comunicativas. MINEDUC, Santiago, Chile.
- De Pujadas Editores (1999). Elaboración de Proyecto de Desarrollo

Educativo (PDEI), Santiago, Chile.

- Duran, J. A. (1996)@ El Proyecto Educativo Institucional. Una alternativa para el desarrollo pedagógico-cultural. Cooperativa Editorial Magisterio, Colombia. Lavín, S del Solar. S. (2000).
- El Proyecto Educativo Institucional como ¡Herramienta de transformación de la vida escolar. LOM Ediciones, Santiago, Chile. 11 MINEDUC (1999).
- Currículum de la Educación Básica, OFCMO. Santiago, Chile. MINEDUC - DEG (1993).
- Criterios para elaborar el Reglamento Interno del establecimiento educacional. Santiago, Chile. MINEDUC - DEG - MECE Media - CPEIP (1995). El Proyecto Educativo institucional. Santiago, Chile.
- MINEDUC - DEG - DIPLAP (1995). Guía de apoyo para la elaboración del Proyecto Educativo de un establecimiento. Santiago, Chile.
- MINEDUC - MECE Media (1997). Gestión del Equipo Directivo del Liceo. Carpeta 1. Santiago, Chile.
- MINEDUC - MECE Media (1997). Gestión del Liceo. Carpeta ti. Santiago, Chile.
- Pulido, M. C. (1997). El Proyecto Educativo. Elementos para la construcción colectiva de una institución de calidad. Cooperativa Editorial Magisterio, Colombia. Triguero J.; Labra, J. (1993).
- El Proyecto Educativo. Metodología para su evaluación. FIDE Secundaria. Santiago de Chile. UNESCO (1994) Modelo de Gestión. GESEDUCA. Santiago, Chile. UNICEF,
- MINEDUC (1999). Cada escuela es un barco. Aventuras pedagógicas de comunidades que aprenden. Santiago, Chile.

BIBLIOGRAFÍA:

- Marco para la buena dirección y liderazgo escolar, edición 2015.
- Jaime Sánchez I., (Editor). *Nuevas Ideas en Informática Educativa*. Volumen 4. Santiago, Chile: LOM Ediciones, 2009.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard: Translating strategy into action). 1997

Webgrafía

- <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=136446> (Vista el 7 de mayo de 2017)
- <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=136446> (Vista el 13 de mayo de 2017)
- <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PEI%20Marco%20Legal%20y%20E%20structurabn.pdf> (Vista el 13 de mayo de 2017)
- https://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf (Vista el 9 de oct. de 17)
- www.tablerocomando.com (Vista el 9 de oct. de 17)
- <http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/> (Vista el 9 de oct. de 17)
- www.camupusmvp.es (Vista el 9 de oct. de 17)