



**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN
GESTIÓN DE CALIDAD**

Trabajo De Grado II

**Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento
“Colegio Polivalente San Sebastián de La Florida”.**

Profesora: Rocío Rizzo San Martín.

Alumno: Andrés Alberto Mejías Peña.

Santiago - Chile, Abril de 2021

Índice

1. Resumen.....	Página n°1
2. Introducción.....	Página n°2- 3
3. Marco Teórico.....	Página n°4- 14
4. Marco Contextual.....	Página n°15- 21
5. Diagnóstico Institucional.....	Página n° 22- 42
6. Análisis de resultados.....	Página n° 43- 53
7. Plan de Mejoramiento.....	Página n° 53- 83
8. Bibliografía.....	Página n° 84

1. Resumen

La presente investigación tiene por objetivo generar un Plan de Mejoramiento Educativo efectivo para el Colegio Polivalente San Sebastián de La Florida. Este trabajo se desprende a partir de un diagnóstico institucional aplicado a los diversos estamentos que conforman la Comunidad Educativa, con el fin de considerar y recopilar información que permita realizar aportes y mejoras a las cuatro dimensiones del PME: Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

A raíz de lo anterior, se identificarán las áreas en las cuales se presentan mayores dificultades y así elaborar un PME que apunte a la mejora de los aprendizajes y a su vez, al clima socioemocional.

Para llevar a cabo este proceso, es necesario destacar la participación que han realizado los distintos actores que conforman la Comunidad Educativa, a saber: Equipo Directivo, Centro de Padres y Apoderados, Centro de Estudiantes, Equipo del Programa de Integración Escolar, Profesores de Educación Inicial, Básica, Media , Vespertina y Profesores del Área Técnico Profesional, realizando un trabajo por estamento a través de una metodología mixta, cuya base es un instrumento de implicación cuantitativo-cualitativo.

Esta dinámica logró crear un espacio de comunicación e intercambio de visiones y de creencias que permitió llevar a la sistematización de la *información que va surgiendo*. Dicha información es vital para la concreción de un Plan de Mejoramiento Educativo vinculante y participativo que defina el marco filosófico educativo y el sello institucional del Colegio.

2. Introducción

En el marco del proceso constante de cambios y transformaciones en la educación orientados hacia el siglo XXI, las reformulaciones curriculares del Ministerio de Educación, la importancia de la Calidad de la Educación, Inclusión, Convivencia Escolar, Formación Ciudadana Democrática y Formación Integral, la presente actualización del Proyecto Educativo Institucional del Colegio Polivalente San Sebastián de La Florida busca atender a las Políticas Educativas que nos desafían en la consolidación de un Proyecto para la educación del siglo XXI con un enfoque situado, lo cual está directamente relacionado con lo exigido por el MINEDUC, AGENCIA DE CALIDAD y SUPEREDUC, los cuales abogan por la elaboración pertinente de un Plan de Mejoramiento Educativo, que esté en concordancia con el PEI institucional recientemente actualizado.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME), incorpora a los sostenedores, equipo directivo y docentes, en las que, en primera instancia se pretende reflexionar y socializar sobre su propio contexto y a su vez, considera a aquellos elementos que podrían convertirse en nudos críticos, y que en el PME deben ser resueltos.

Por consiguiente, el siguiente Plan de Mejoramiento Educativo, toma como base de sustentabilidad las áreas y parámetros determinados por la Ley de subvención escolar Preferencial (SEP), que entrega directrices específicas a las Comunidad Educativas, teniendo cuatro ciclos para Instalar, Monitorear y consolidar tanto objetivos, metas y acciones que son plasmadas a lo largo del PME.

La primera etapa establece la fase de diagnóstico institucional, en la que se realizarán indagaciones del contexto de la institución, junto con un análisis y autoevaluación de Proyecto Educativo Institucional (PEI), donde se instala la reflexión y socialización de la actual Misión y Visión, existencia y análisis de objetivos estratégicos, junto con la autoevaluación institucional, a través de herramientas como un FODA, encuestas basadas en las áreas que la Ley SEP establece, y su

posterior aplicación a todos los actores que intervienen en el proceso educativo de la Institución.

Por otro lado, el diagnóstico se focalizará en las Áreas de: Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Cabe señalar que cada área está compuesta por diversas prácticas y acciones que fueron evaluadas y desde las cuales se determinó aquellas que son posibles de intervenir y/o modificar.

Fueron de vital importancia los datos entregados por la medición SIMCE, pues permitió evidenciar las trayectorias de los últimos seis años en las evaluaciones de las asignaturas que mide SIMCE y además analizar los otros indicadores de calidad que aportaron a la tarea del diagnóstico.

El establecimiento en el que se elaborará el PME, es el Colegio Polivalente San Sebastián de La Florida, perteneciente a la Corporación Educacional San Guillermo de La Florida, el cual tiene una matrícula actual de 1030 estudiantes, que abarcan desde la enseñanza inicial, pasando por la básica, la media y la jornada de adultos respectivamente. Además, el establecimiento mencionado cuenta con el Programa de Integración Escolar, liderado por su Coordinadora, Educadoras Diferenciales y Psicólogas que apoyan académica y socio-afectivamente a estudiantes con Necesidades Educativas Transitorias y Permanentes (NET-NEP)

Es importante destacar que el Centro Educativo busca mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, lo que implica que los docentes no solo conocen el campo conceptual y de conocimiento de su área disciplinar, sino que estos deben ser articulados al contexto y realidades propias de la vida de los educandos, como también de las transformaciones que aquejan a nuestro país. Por ello, enriquecer la vida de los estudiantes y de los docentes es una necesidad, ampliando la gama de vivencias y experiencias formativas de espacios de aprendizaje interdisciplinarios que se transforman en recursos metodológicos interesantes y de enorme importancia didáctica.

3. Marco Teórico

Entrando en materia, una de las críticas que se realiza a los actuales modelos educativos es que tienden a homogeneizar a los establecimientos educacionales, y por ende a sus estudiantes, utilizando los mismos patrones de enseñanza para unos u otros independiente de las características individuales.

El Informe Warnock publicado en Inglaterra en 1978, establece y reconoce estas características únicas de los estudiantes, acuñando en esa ocasión, por primera vez el concepto de Necesidades Educativas Especiales (NEE), pero básicamente referido a los estudiantes que presentaban problemas de discapacidad auditiva, visual o sicomotora. El Informe es un gran aporte, pues abre las puertas para aquellos estudiantes y sus familias que por décadas veían como su educación formal quedaban suspendidas por años o incluso por toda su vida.

En el año 1998 el Ministerio de Educación crea una Política de Integración Escolar para los colegios que reciben aportes del Estado, acercándose a aquellos estudiantes que habían estado un poco relegados del sistema educativo formal. PIE: “es una Estrategia del sistema escolar, que tiene el propósito de contribuir en el mejoramiento continuo de la calidad de la educación que se imparte en el establecimiento, favoreciendo la presencia, la participación y el logro de los aprendizajes esperados de “todos y cada uno de las y los estudiantes”, especialmente de aquellos que presentan necesidades educativas especiales (NEE), sean estas de carácter permanente o transitorio.” (MINEDUC, 2013)

Se da un giro en calidad educativa, tal vez como en el siglo pasado lo predijo Piaget al pedir que sea el niño el centro de todos los esfuerzos educativos; estos cambios vuelven la mirada al concepto de calidad educativa, que refiere a la manera en que las escuelas abordan estas diferencias individuales y cómo el Estado se hace cargo de esta realidad, antes escondida debajo de una alfombra cada vez más gruesa.

La Ley de Subvención Especial Preferencial, uno de los grandes pilares de estas nuevas políticas educativas, que buscan una educación de calidad define NEE como: “una modalidad del sistema educativo que desarrolla su acción de manera transversal en los distintos niveles educativos, tanto en los establecimientos de educación regular como especial , proveyendo un conjunto de servicios, recursos humanos, técnicos, conocimientos especializados y ayudas para atender las necesidades educativas especiales que puedan presentar algunos estudiantes de manera temporal o permanente a lo largo de su escolaridad, como consecuencia de un déficit o una dificultad específica de aprendizaje.”.(MINEDUC, 2009)

Los grandes cambios en materia de NEE, y que se originan desde el Informe Warnock (1978), tienen que ver con ampliar el propio concepto, que anteriormente se relacionaba solo con aquellas vinculadas exclusivamente a condiciones personales y físicas de discapacidad, para ahora ahondar también en aquellos estudiantes que presentan dificultades relacionales con su pares, de sociabilización o traumas momentáneos que les impiden desarrollarse adecuadamente en el cumplimiento de estándares educativos mínimos, junto con insertarse en una sociedad que requiere de su participación democrática.

La apuesta del Estado entonces es, recoger la amplitud del concepto explicada anteriormente e intervenir en los contextos educativos, entregando una mayor cantidad de recursos de tipo humano o material para lograr una educación de calidad, definida en la Ley General de Educación (LGE) como aquella que: “(...) debe propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley.”(MINEDUC, 2010)

Junto a lo anterior, la LGE amplía el concepto de calidad, relacionándolo también con el de equidad, estableciendo que todos los estudiantes puedan acceder

a recibir una educación de calidad, poniendo especial atención en los grupos con NEE.

Por otro lado, las denominadas corrientes “inclusivas” también han contribuido a generar una nueva mirada a las disímiles condiciones de los educandos, y que hoy más que nunca deben abordarse. Como agrega UNESCO: “La educación inclusiva puede ser concebida como un proceso que permite abordar y responder a la diversidad de las necesidades de todos los educandos (...)”(UNESCO, 2005)

La inclusión requiere brindar un apoyo concreto a aquellos que por razones de género, nacionalidad, etnia o aptitud representaron durante mucho tiempo un mundo segregado de la educación formal, pero también requiere cambios fundamentales en el currículo, en la formación inicial de los docentes y de los profesionales afines. Requiere un cambio de pensamiento de aquellos que son los llamados a elaborar políticas nacionales educativas, y aún más el llamado a aquellos que dirigen las escuelas y deben generar las condiciones necesarias para el apoyo al desarrollo de todos los estudiantes.

En cuanto a las competencias emocionales, no debemos dejar de lado uno de los componentes más importantes en el desarrollo integral de los estudiantes, y es el componente emocional, muchas veces dejado en segundo plano.

El apoyo a los estudiantes requiere que la escuela implemente estrategias dirigidas a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales. Esto a través de un trabajo individual, donde las familias de los estudiantes sean implicadas también en este proceso de reconstrucción emocional.

Según Bisquerra (2003), la Educación Emocional en las escuelas debiera consistir en desarrollar competencias emocionales, desde el diseño de programas propios, donde el profesorado se sienta preparado para aplicarlos, finalizando con una etapa de evaluación en el que los instrumentos sean validados.

Las competencias emocionales son la base del desarrollo integral de toda nuestra vida, por lo que las acciones que se implementen desde la escuela pueden dejar una huella importante en los educandos.

El no desarrollar la inteligencia social, afectiva y conductual en los estudiantes decantará inevitablemente en comportamientos de riesgo, baja autoestima, depresión, estrés, violencia, etc. ¿Cuál es el deber de la escuela en el apoyo emocional a los estudiantes?

La respuesta parece ser desarrollar los llamados “factores protectores”, que son definidos por Bisquerra como: “Las características personales del joven que sirven de factores preventivos como las competencias sociales y emocionales (habilidades sociales, disposición favorable, habilidades de solución de problemas sociales, autoeficacia, autoestima, habilidades de comunicación efectiva y aspiraciones elevadas). Los factores ambientales que aportan un contexto de apoyo y favorecen el desarrollo social y emocional del joven son: compromiso fuerte con al menos un adulto, comportamiento apropiado de los padres, implicación en organizaciones constructivas, actividades sociales y acceso a buenas escuelas (Bizquerra, 2003)

El concepto de inteligencia emocional (Gardner, 1983) acuñado hace bastantes años, no se ha instalado concretamente en nuestras escuelas, no ha sido elevado a la categoría de asignatura que deba impartirse, pareciera ser que está en todo pero a la vez en nada del currículo. Se han confeccionado constructos emocionales, incluso se ha hablado de competencias emocionales de tipo sociales, que involucran al individuo a mantener buenas relaciones interpersonales implicando acciones como: autoconocimiento, empatía, asertividad, captar la comunicación no verbal del otro, entre otros.

Todo lo anterior requiere urgentemente modificar el rol del docente en el aula, dejando de lado su función teatral, dejando de ser aquel dios de luz que entrega un

conocimiento, y digámoslo, un conocimiento que desde que lo enuncia ya deja de existir, a un docente que debe acompañar a sus estudiantes en el descubrimiento de sus propias emociones para convertirse en uno de los factores protectores más importantes.

El Informe UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. La Educación encierra un tesoro (Delors, et al. 1996) habla de una Educación que de acuerdo a estos nuevos paradigmas debe centrarse en cuatro grandes ideas: a) aprender a conocer; b) aprender a hacer; c) aprender a vivir juntos; y d) aprender a ser. La misión educativa debe centrarse, entonces, en el desarrollo de los tres últimos pilares que no se han considerado mucho en los últimos años.

El avance tecnológico va mucho más rápido, y eso conlleva a que el individuo deba adquirir otro tipo de herramientas o destrezas desde el ámbito de las competencias emocionales.

El rol del docente en el siglo XXI a todas luces debe cambiar, el docente deja de transmitir conocimientos para poder orientar al estudiante a poder asirse de ellos, aprehenderlo, pero dentro de un contexto que lo limita o lo engrandece, dependiendo del papel que el docente le asigne al contexto en el cual el estudiante está inserto.

La interacción del estudiante con su propio aprendizaje es innegable, dejando de lado la repetición de contenidos, y ahora centrándose en desarrollar habilidades “para la vida”, como reza la mayor cantidad de visiones de los establecimientos educacionales del país.

Se entiende en forma amplia la participación como: “un proceso de involucramiento de personas y grupos en cuanto sujetos y actores en las decisiones y acciones que los afectan a ellos o a su entorno”(Equipo Académico PARTICIPA, 2000).

Pero ¿Quién realmente hace que los estudiantes puedan participar más allá de su silla? ¿Cuánto espacio más adelante les daremos a los educandos, para acercarse al lugar donde verdaderamente se define su propia educación? ¿Será bueno involucrar a los estamentos en espacios de intercambio de ideas, de debate, y dar lugar a aportes concretos?

Todas estas interrogantes se plantean los encargados de realizar cambios en las políticas educacionales. Recordemos solamente el movimiento de los estudiantes en el año 2006, donde los espacios de participación fueron prácticamente asumidos a la fuerza, una fuerza que hizo que los estudiantes se adueñarán de espacios donde al parecer no habían sido escuchados.

Ya lo expresa Freire cuando dice: “La primera observación que podemos hacer es la participación, en cuanto al ejercicio de la voz, de tener voz, de asumir, de decidir en ciertos niveles de poder (...)” (Freire,1993) esa participación que debe hacerse carne en la práctica pedagógica cotidiana y que permita a los estamentos ejercer un derecho ciudadano.

La participación requiere que los actores intervengan en su comunidad, se apropien de aquellos espacios que les corresponde por derecho propio, tomen decisiones pensando en el mejoramiento continuo y en el bien común. Corresponde al Estado garantizar que existan formas de participación establecidas, y que exista un marco legal que regule esa interacción y participación, canalizando adecuadamente las propuestas de los distintos grupos que participan.

El primer hito, contextualizado por la vuelta a la democracia, habla de la emisión de dos decretos que dan inicio a formas de participación eficaces, como son: el Centro de Alumnos -Decreto 524 del 20/04/90-, los Centros de Padres y Apoderados –Decreto 565 del 06/06/90- , que buscaban implementar una política educacional, que permitía intencionalmente fortalecer la gestión escolar a través de la participación de alumnos padres y apoderados.

El MINEDUC través de la Ley 19.979, promulgada el 28 de octubre del 2004 organiza en nuestro país los **Consejos Escolares**, que regulan la participación de todos los estamentos en los colegios de dependencia municipal y particular subvencionada. Este consejo permite organizar la comunidad educativa para alcanzar altos índices de calidad educativa, junto con entregarles un “*empowerment*” a alumnos, profesores, padres y apoderados para que puedan realizar aportes en conjunto con la intención de fortalecer el Proyecto Educativo Institucional.

Su objetivo es acercar a los distintos actores que componen una comunidad educativa de manera que puedan informarse, participar y opinar sobre temas relevantes para los establecimientos.(MINEDUC, 2005)

Sin embargo, y en la práctica, muchas veces los procesos de participación triestamental no son tan bien acogidos, una ola de críticas, sobre todo en Estados Unidos, han recalado la posibilidad de una participación un poco falsa, donde: “Los docentes están cada vez menos dispuestos a invertir tiempo en esquemas de participación que no consideran auténticos. Mientras tanto, una creciente coalición de familias, comunidades pobres y constituidas por minorías, los partidarios del aprendizaje escolar en el hogar y la derecha religiosa están abandonando la lucha por más auténticas formas de participación en las decisiones que afectan a sus niños” (Anderson, 2001)

Los esfuerzos se encaminan en la actualidad a que se realice una manera de gestionar una participación auténtica, es decir, evaluar quiénes son los llamados a participar, en qué circunstancias lo harían y bajo qué condiciones, y lo más importante: por qué lo harían. Todo esto, con el fin de fortalecer en conjunto los procesos pedagógicos que ayudarán, inevitablemente, a mejorar índices de calidad de las escuelas. Pero además de eso, hay otro objetivo, tan o más importante, al enunciado anteriormente y es el que Anderson denomina como: “la constitución de una ciudadanía democrática, una mayor justicia redistributiva para los grupos

desfavorecidos” (Anderson, 2001). Aspecto que a la luz del nuevo Chile y su distribución económica, es necesario levantar como punto sin discusión.

Por lo tanto, la participación de los estamentos, debiese ir acompañada de un proceso previo de sensibilización dirigida a los involucrados, en los que se establezca que los canales de participación, lejos de considerarse un trámite sin mayor voluntad, debiese ser entendido como: “el fortalecimiento de los hábitos de democracia directa como en el logro de mejores resultados de aprendizaje y justicia social para todos los participantes.”(Anderson, 2001)

Respecto a la participación de los docentes, El Estatuto del mencionado, establece la manera en que el profesorado debe participar en las discusiones pedagógicas dentro de los establecimientos. El Estatuto contempla que: “Los profesionales de la educación tendrán derecho a participar, con carácter consultivo, en el diagnóstico, planteamiento, ejecución y evaluación de las actividades de la unidad educativa”

Pareciera ser que los docentes se encuentran en una situación de agobio laboral, por lo que muchos sienten que su participación en estas instancias está condicionada por una jerarquía de labores que deben cumplir: “Aquí cabe cuestionarse los motivos de esta participación obligada a la cual están sometidos los docentes. Las cargas horarias, el desgaste, la poca incidencia de su participación en materias educativas, entre otras situaciones, impiden un real compromiso en el ejercicio de su labor docente.”(Rodrigo Cornejo, 2007)

La formación inicial de los docentes debiera considerar que los profesores no deben solo cumplir con las labores formales o administrativas, sino también deben apropiarse de espacios de participación en conjunto con el resto de sus pares, lo que Obando, denomina la micropolítica (Obando, 2008). Es más, la participación de los docentes estaría condicionada para aquellos miembros que comparten un sistema ideológico y una visión de proyecto institucional.

3.1 Participación de los padres y apoderados

Desde la puesta en marcha de la Reforma Educativa, de los años 90, los gobiernos, han apostado por la participación de las familias en las escuelas. Como ya se mencionó anteriormente, esa participación se reguló a través de un decreto que permitía la creación de los Centros de Padres, fomentando la participación e inclusión de éstos en la toma de decisiones de índole pedagógica. Estableciendo, además la elaboración de reglamentos internos que sirvan de marco regulatorio en su actuar a nivel educativo.

Tal como lo explican las fundamentaciones de los consejos escolares y los centros de alumnos: “De esta manera, se enfatiza el esfuerzo del gobierno por promover instancias de participación activa de los padres en la educación de sus hijos para mejorar la calidad y equidad de la educación.” (Rodrigo Cornejo, 2007)

Hoy en día prácticamente no se cuestiona que el binomio escuela-padres debe incluirse en cualquier gestión educativa que tienda a mejorar los resultados pedagógicos de las escuelas. Los docentes deben introducir nuevos conocimientos desde los antecedentes previos de los estudiantes y es ahí donde el conocimiento e implicancia de la familia cobra sentido para generar acciones de complementariedad entre la escuela y el hogar. “Si la escuela se relaciona activamente con las familias, le será fácil considerar la cultura de los niños, fomentando así los aprendizajes significativos” (Arancibia, Escobar, Strasser, 2000)

La pregunta que muchos se hacen, ¿Hasta dónde debe llegar la participación de los padres y apoderados en las escuelas? Debemos reconocer que hay muchas escuelas que para evitar cualquier tipo de inconveniente han decidido limitar la participación de los padres y apoderados, a la recolección de fondos monetarios. Como se plantea en la **Política de Participación de Padres, Madres y Apoderados/das en el Sistema Educativo** (MINEDUC, 2002): “La participación de

padres, madres y apoderados/as en el sistema educativo puede tener dos focos de interés: la gestión educativa y la gestión administrativa del sistema”. A través de la cartilla anteriormente mencionada, MINEDUC propone cinco niveles de acción y participación de los padres y apoderados en la escuela:

Informativo: Entendido como la disposición que tiene la escuela de poder entregar información a los apoderados, sobre el cómo la escuela y los actores entienden el concepto de educación en su propio entorno. En este sentido, refiere además a la información que debe entregar la familia o los docentes sobre cualquier cambio que los estudiantes presenten y que afecten su normal desarrollo dentro de proceso de aprendizaje.

Colaborativo: Es el nivel de participación más conocido en las escuelas y refiere a la cooperación de los padres y apoderados con la escuela, en situaciones tanto materiales (ayuda en la reparación de infraestructura, equipamiento escolar y material didáctico, entre otros.), como aquella de índole inmaterial (valores en el hogar, apoyo a la disciplina escolar, entre otros.)

Consultivo: En este caso deben implementarse protocolos de consulta a través del Centro de padres y apoderados, se hace hincapié en que la escuela no se encuentra obligada a poner en práctica las sugerencias que en esas instancias se realicen.

Toma de decisiones en relación a objetivos, acciones y recursos: Consiste en incorporar a uno o dos apoderados en el proceso de toma de decisiones. También se les permite generar proyectos de mejoramiento asumiendo un cargo de gestión de los mismos.

Control de eficacia: Se les permite a los apoderados supervisar el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la gestión escolar.

3.2 Participación de los estudiantes

Hoy en día las escuelas han definido que la entrega de un producto de calidad, se expresa a través de un estudiante que es capaz de cumplir con los objetivos establecidos en los planes y programas ministeriales, y que cumple exitosamente en pruebas estandarizadas. En muchas escuelas el concepto de educación se ha quedado estancado en la competitividad del sistema. Sin embargo, la Ley General de Educación amplía enormemente el concepto: “La educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país.”(MINEDUC, 2010) Bajo esta perspectiva es mucho lo que las escuelas deben entregar a sus educandos.

Se demanda urgentemente una transformación de los centros educativos, donde el aporte en la valoración de los derechos fundamentales, y las libertades individuales y la participación sea también una urgencia. “La participación de los estudiantes en la escuela ha sido escasa, dado su tradicional formato jerárquico, el que ha impedido conocer lo que ellos piensan y sienten, pues sus voces no son reconocidas como referentes válidos para analizar los problemas educativos.”(Prieto, 2005)

4. Marco Contextual

En el año 1981 la cooperativa de viviendas y servicios habitacionales Villa Los Ruiseñores ubicada en el paradero 25 de Vicuña Mackenna Oriente, cede en comodato una parte de sus terrenos, donde se instala el Colegio Santiago Bueras.

En el año 2000, la Sociedad Educacional Guajardo Aravena y Olave Limitada adquiere el Colegio Coronel Santiago Bueras, de la Comuna de La Florida, que al momento de su adjudicación contaba con una matrícula real 570 alumnos, distribuidos en enseñanza pre básica, básica y media científico humanista, en todos sus niveles.

Esta Sociedad Educacional otorga el nuevo nombre a la unidad educativa, pasándose a llamar Colegio Polivalente San Sebastián de La Florida. El nombre del Colegio, es un reconocimiento a San Sebastián, venerado Santo de nuestra Iglesia Católica, mártir, que se entregó con Fe dando su vida por amor a la Iglesia, destacándose como fruto de confirmación de fidelidad hasta la muerte en su compromiso en ser soldado de Cristo.

Comienza desde esa fecha a funcionar este colegio Particular Subvencionado, que atiende niños y niñas en los niveles de Educación Parvularia, Educación General Básica y Enseñanza Media Científico – Humanista, con horario diurno hasta Cuarto Medio respectivamente.

Sus pilares fundamentales son tres: formación sólida en valores, gestión de calidad y excelencia académica. Destacan en este establecimiento educacional su calidad profesional docente, preocupados siempre del desarrollo de la autoestima y del aprendizaje de sus estudiantes, una gran infraestructura, amplios terrenos y espacios para la práctica deportiva.

4.1 Situación de la Comunidad Escolar

Su actual ubicación es en la Avenida San Jorge #345. Limita al Norte con la Avenida San Jorge, al Sur con Avenida Central, Al Este con calle 11, y al Oeste con calle 10.

El colegio se encuentra ubicado frente al Consultorio Municipal Maffioletti con los que existe una excelente y fluida comunicación, apoyando la gestión de ambas Instituciones. También, cabe señalar que el Colegio está cercano a la estación de Metro “Los Quillayes”, por lo que este servicio ofrece un fácil acercamiento desde la Escuela y hacia diversos destinos y viceversa.

Alrededor del sector donde se ubica el Colegio, también existen otros Establecimientos Educativos tales como: Colegio Las Lilas, Colegio Chillán, Colegio Lo Vaina, Colegio San Cristóbal, entre otros., lo que permite a la Comunidad San Sebastianina mantener una actualización de competencias, generando una alta expectativa en sus estudiantes y apoderados.

También existe al entorno cercano, la Parroquia San Pablo, de religión católica y también templos de religión protestante, lo que permite un fluido acceso a estos centros religiosos para los estudiantes y sus familias respectivamente.

El Establecimiento Educativo está inserto en un mundo desafiante, donde deben primar los valores, la comunicación entre familia y Colegio, evidenciado en la Misión, la que se sustenta principalmente en educar, entregando las herramientas necesarias para que el alumno(a) sea el protagonista de su propio proceso de Aprendizaje.

4.2. Visión del Colegio Polivalente San Sebastián de La Florida.

El Colegio Polivalente San Sebastián de La Florida potencia las habilidades y competencias de los estudiantes para el óptimo desempeño en su proyecto de vida y en el mundo social. El enfoque humanista orientado a los valores cristianos, busca propiciar que los estudiantes sean agentes de esfuerzo, perseverancia, responsabilidad y compromiso con su metas personales, sociales y académicas, en un clima que fomente la convivencia democrática y el respeto por los derechos humanos.

4.3. Misión del Colegio Polivalente San Sebastián de La Florida.

El Colegio Polivalente San Sebastián de La Florida se dedica a la enseñanza desde la educación inicial hasta la enseñanza media. Su propósito es generar y difundir el conocimiento humanista, científico y técnico de las especialidades que imparte para el desarrollo cultural y personal de los estudiantes, formando personas integrales, que reconozcan su autonomía y sean comprometidas con su proyecto de vida personal; además de participar activa y responsablemente en la sociedad.

4.4. Antecedentes pedagógicos

La planta Docente que presta funciones en el Colegio Polivalente San Sebastián de La Florida está constituida por:

1	Director.
1	Inspector General.
1	Encargado de Convivencia Escolar.
1	Jefe de UTP para Educación Media.

1	Jefe de UTP para Educación Básica.
1	Coordinadora Programa de Integración Escolar.
1	Coordinador para la Educación Vespertina.
2	Orientadoras.
2	Psicólogas.
2	Profesoras de educación Diferencial.
37	Profesores/as
2	Educadoras de Párvulos.

El Colegio San Sebastián de La Florida sustenta su acción pedagógica en un Paradigma Constructivista, proponiendo basar su trabajo en un compromiso afectivo que facilite la adquisición de habilidades y competencias significativas para el desarrollo de sus estudiantes. De este modo, la inteligencia emocional, constituye una herramienta efectiva para potenciar las capacidades cognitivas y habilidades sociales de cada individuo, donde las relaciones en esta Comunidad Educativa se sustentan en el respeto y en la aceptación de la diversidad, abriendo los espacios necesarios para todas las manifestaciones culturales en ella presentes.

Por consiguiente, todas las semanas se reúne el Equipo Directivo junto a los Coordinadores de Ciclo y los respectivos Docentes que la componen, con el fin de socializar, reflexionar y tomar decisiones respecto a problemáticas que estén afectando a los estudiantes o a la función que ellos cumplen al interior o exterior de la sala de clases, buscando soluciones efectivas y concretas, de acuerdo a la realidad educativa en la cual están inmersos cada uno de los que constituyen la Comunidad Educativa. Además, se trabaja el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en función de la dimensión Pedagógica y la Convivencia Escolar, focalizado

en los resultados obtenidos en la Prueba SIMCE y P.S.U, el cual se desglosa de la siguiente manera:

Resultados SIMCE Histórico de nuestro Colegio Polivalente San Sebastián de La Florida:

Años	4ºBásico			8ºBásico				2º MEDIO	
	LEN	MAT	COM	LENG	MAT	NAT	SOC	LENG	MAT
2018	250	245	240	227	244	-----	230	245	240
2017	206	210	-----	189	215	-----	-----	204	206
2016	264	246	-----	217	238	237	-----	211	224
2015	256	243	-----	216	239	-----	243	227	215
2014	237	238	247	238	248	-----	-----	230	222
2013	255	230	-----	223	241	-----	-----	244	230

Al observar los resultados históricos de la prueba SIMCE en Enseñanza Básica hasta el año 2016, el establecimiento se mantuvo e incluso aumentó levemente sus puntajes, tanto en Lenguaje como en Matemática en 4º y 8º Básico respectivamente. No obstante, en los resultados del año 2017, tanto en los niveles de cuarto y octavo básico, se expresó una baja sustantiva, lo cual hizo que tanto el Equipo Directivo como cada uno de los estamentos que conforman la Comunidad Educativa San Sebastianina mejoraran y fortalecieran sus estrategias y prácticas, tanto a nivel Académico como en la Convivencia Escolar, lo cual generó un alza en los resultados de la prueba SIMCE, a partir del año 2018.

Respecto a segundo medio, desde el año 2017 el establecimiento fue categorizado en Insuficiente por la Agencia de Calidad de la Educación, a causa de su bajo rendimiento en la prueba estandarizada. Este proceso de categorización se genera por no haber obtenido de forma continua resultados favorables en las pruebas SIMCE. En términos simples, esta situación significa que el colegio ha “mostrado resultados educativos reiteradamente deficientes, de acuerdo con las mediciones que efectúa el MINEDUC”. Sin embargo, al igual que en la enseñanza

básica, el Equipo Directivo generó un plan de trabajo que permitió mejorar tanto los índices de Convivencia Escolar, como los resultados Académicos, teniendo un alza considerable en sus puntajes desde el año 2018, pasado de la categorización Insuficiente a Medio-Bajo.

Respecto a los resultados obtenidos por los estudiantes de cuarto medio en la Prueba de Selección Universitario (P.S.U.) que desde este año será denominada como Prueba de Transición Universitaria (P.T.U.) se puede observar una mejoría sustentable en sus resultados, en comparación a otras instituciones de similares características, lo cual es reconocido y valorado tanto por los estudiantes como por los apoderados que fueron y son parte de la Comunidad Educativa del Colegio Polivalente San Sebastián de La Florida.

A continuación se desglosan los promedios que alcanzaron las últimas cuatro generaciones de cuarto medio, que a pesar de las dificultades económicas, sociales y familiares, han logrado mejorar los resultados, sumado a que con un mejor NEM (Notas de Enseñanza Media) pudieron ingresar finalmente a estudiar a Universidades Estatales.

Se adjunta cuadro con resultados:

AÑOS	LENGUAJE	MATEMÁTICA	CIENCIAS	HISTORIA
2019	520	480	456	553
2018	503	422	421	531
2017	464	446	436	512
2016	433	382	412	478

Por lo tanto, el gran desafío está en mejorar y fortalecer el Apoyo Pedagógico y la Formación Ciudadana en los estudiantes que presenten significativas complicaciones en la adquisición de logros de ambos ciclos en Enseñanza, como también afianzar aquellos que se destacan en la consecución de los objetivos

planteados mediante estrategias que permitan avanzar en lo referido a las metas que se determinaron como Institución Académica, que aspira a seguir formando a personas con valores y principios, sustentado en el desarrollo de habilidades, tanto cognitivas como sociales.

Por último, se adjunta cuadro con Antecedentes del Establecimiento Educacional, que permitirán a padres y apoderados interiorizarse aún más.

Nombre	Colegio Polivalente San Sebastián de La Florida
RBD	9328-9
Dirección	San Jorge #345, Paradero 25 de Vicuña Mackenna
Comuna	La Florida
Región	Metropolitana
Teléfono	229295537
Dependencia	Particular Subvencionado
Modalidad de Enseñanza	Pre-Básica, Básica, Enseñanza Media HC y TP, Educación Vespertina Adultos.
Matrícula	1030
Director	Andrés Mejías Peña
Nivel socioeconómico	Medio bajo
Decreto Cooperador	Resolución Exenta N° 946 de 2001
Jornada escolar completa	Resolución Exenta N° 946 de 2001

5. Diagnóstico Institucional

El diagnóstico institucional responde a instalar procesos de mejoramiento continuo, lo que permitirá fortalecer las prácticas institucionales y pedagógicas, a la luz de una mejora de resultados educativos.

La autoevaluación permitirá que los agentes activos de las instituciones puedan recopilar información, sistematizarlas, sociabilizar y analizar sus datos, en relación a lo que cada establecimiento declara en su misión y visión institucional, junto con reconocer los aspectos con más déficit, y desde ahí generar estrategias de acción que permitan articular las prácticas con las dimensiones y áreas del proceso.

Las estrategias de acción deben ser aplicadas a través de un plan de mejoramiento (PME), que involucrará las áreas que en el diagnóstico se descubrieron como débiles.

El proceso de diagnóstico involucró una indagación, a través de encuestas aplicadas al Equipo Directivo, profesores, padres, apoderados y alumnos. Las Áreas del proceso evaluadas fueron: Gestión del Currículum, Liderazgo escolar, Convivencia escolar y Gestión de Recursos.

El diagnóstico consistió en aplicar encuestas a 20 docentes, 20 estudiantes, el equipo directivo (4), 20 apoderados, y dos personas del equipo de Convivencia Escolar. Las encuestas que se aplicaron trataron sobre cuatro grandes áreas: Gestión del Currículum, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Cabe señalar que, las encuestas se realizaron a través de plataformas digitales.

Junto a lo anterior, se elaboró el dimensionamiento del establecimiento, lo que permitió indagar sobre los recursos humanos, materiales, y de infraestructura del establecimiento. Todo esto con la intención de poder tener una perspectiva amplia del centro educativo.

Este diagnóstico, se nutrió de los datos arrojados por los resultados académicos obtenidos por el establecimiento en la Prueba SIMCE en los niveles de cuarto, octavo y segundo medio. Además de los resultados obtenidos en los últimos cuatro años en la Prueba de Selección Universitaria (que ahora tiene el nombre de Prueba de Transición Universitaria, P.T.U.)

También es importante destacar, el alcance que tiene una autoevaluación realizada por la propia institución, a través de una encuesta de satisfacción institucional, y cuyos resultados permitieron triangular con el resto de la información antes mencionada.

Luego de tabular, comparar y analizar todos los datos recabados, se puede observar que las principales deficiencias se encontraban en dos áreas: Gestión Curricular, en la dimensión de Apoyo al desarrollo de los estudiantes y Convivencia Escolar, en la dimensión de Participación, lo cual se evidencia en los apartados que vienen.

5.1 Escala evaluativa para el análisis de las áreas del proceso

Para poder comprender la forma en qué se evaluaron las diversas áreas, es importante conocer el significado de los indicadores de cada encuesta, las que se explican en el siguiente cuadro:

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos procesos son sistemáticos .
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

A.- Dimensión: Área de Gestión Pedagógica

A.1.-Subdimensión: Gestión Curricular

PRÁCTICA	1	2	3	4
	1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las Metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.		X	
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).	X			

PRÁCTICA	1	2	3	4
	3. El equipo técnico-pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			X
4.-El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrolle actividades pertinentes a la asignatura.			X	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			X	
6. El equipo técnico-pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.		X		
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.			X	

PRÁCTICA	1	2	3	4
	8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.			X
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.			X	
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.			X	
11.-El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o Prácticas a mejorar.			X	
12.-El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.		X		

PRÁCTICA	1	2	3	4
	13.-El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.			X

A.- 2.- Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

PRÁCTICAS	1	2	3	4
	1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.			
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				X
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras más.		X		
4.- Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			X	

PRÁCTICAS	1	2	3	4
	5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos de forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.			
6.. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros)			X	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.			X	
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.			X	

A.- 3.- Subsimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

PRÁCTICAS	1	2	3	4
	1 El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	X		

PRÁCTICAS	1	2	3	4
	2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	X		
3 El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.		X		
4.- El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			X	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.		X		
6.- El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.			X	

Dimensión: Liderazgo escolar

B.1. Subdimensión: Liderazgo del Sostenedor

PRÁCTICAS	1	2	3	4
	1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo los respeta.			X
2. El sostenedor establece metas claras al director.			X	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.			X	
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.			X	
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.			X	

B.2. Subdimensión: Liderazgo del Director

PRÁCTICAS	1	2	3	4
	1.- El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.			X
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.		X		

PRÁCTICAS	1	2	3	4
	3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.			X
4.-El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.		X		
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.			X	
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				X

B.3. Subdimensión: Planificación y Gestión de Resultados

PRÁCTICAS	1	2	3	4
	1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.			
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			X	
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.			X	
4.- El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		X		
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.			X	
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.			X	

Dimensión: Formación y Convivencia

C.1. Subdimensión: Formación

PRÁCTICAS	1	2	3	4
	1.- El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia-escuela, entre otros).			X
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				X
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			X	
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.			X	

C.2. Subdimensión: Convivencia

PRÁCTICAS	1	2	3	4
	1.- El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos, zoom, entre otros).			X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.			X	
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.			X	
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			X	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				X
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.		X		
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.		X		

C.3. Subdimensión: Participación y Vida Democrática.

PRÁCTICAS	1	2	3	4
	1.-El establecimiento educacional constituye una identidad positiva, capaz de generar sentido de pertenencia y orgullo que motiva la participación de la comunidad educativa en torno a una misión común.			X
2- El establecimiento educacional promueve el encuentro con los distintos estamentos de la Comunidad educativa, para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	X			
3.- El establecimiento educacional promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos a la comunidad.	X			
4.- El establecimiento valora y fomenta en un contexto de respeto la expresión de ideas y el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes.		X		
5.- El establecimiento educacional promueve la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores, el Centro de Padres y Centro de Estudiantes.	X			
6.- El equipo directivo y docente cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.			X	

Dimensión: Gestión de Recursos

D.1. Subdimensión: Gestión de Personal.

PRÁCTICAS	1	2	3	4
	1 El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.			X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		
4.- El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.		X		
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				X
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			X	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.		X		
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto			X	

D.2. Subdimensión: Gestión de Recursos Financieros.

PRÁCTICAS	1	2	3	4
	1.- El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.		X	
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.			X	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				X
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				X
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.			X	
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.		X		

D.3. Subdimensión: Gestión de Recursos Educativos.

PRÁCTICA	1	2	3	4
1 El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				X
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				X
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.			X	
4.-El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				X
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				X

5.2.- Fortalezas y debilidades

Áreas de proceso y resultados	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	<p>Dentro del área de Gestión pedagógica, las fortalezas se encuentran en la dimensión de Enseñanza y aprendizaje en aula, especialmente lo referido a las prácticas al interior de esta. Uno de los puntos fuertes de esta área refiere a la comunicación que establecen los docentes con sus estudiantes, y el explicitar lo que se espera que ellos aprendan en cada clase. Aún más, los estudiantes afirman que hay una relación entre el objetivo y las actividades que se realizan para cumplirlo.</p> <p>También es una fortaleza la rigurosidad con la que los docentes introducen conocimientos nuevos y la manera en que se realizan las prácticas de los mismos y su distribución en el tiempo.</p>	<p>Las debilidades se encuentran en la dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes. La institución no ha instalado estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas, ni cuenta con soportes establecidos que les permitan desarrollar aún más sus talentos.</p>

<p>Liderazgo</p>	<p>Las fortalezas las encontramos en la dimensión de: Planificación y Gestión de Resultados, en la práctica que evalúa la existencia de un PEI, en donde se expliciten las características del establecimiento, su misión y visión y el perfil del estudiante. También es una fortaleza que la institución cuente con planes de mejoramiento anuales, en donde se enuncien las metas para actor de la institución, definiendo prioridades, estrategias, plazos, responsables y recursos.</p>	<p>En el caso de las debilidades, estas se encuentran en el: Liderazgo del Director, especialmente lo referido a que el director transmita y motive a la comunidad los lineamientos del PEI, junto con apropiarse y cumplir las líneas de acción que se declaran en él. También es deficitario la promoción y participación del desarrollo profesional de los docentes, en tanto, no existe un liderazgo de desafíos académicos ni inquietudes , así como tampoco una retroalimentación ni oportuna ni constructiva del quehacer profesional de los docentes. Por último, los procesos de cambio y mejora no se encuentran en manos del director.</p>
-------------------------	--	---

<p>Convivencia Escolar</p>	<p>En el área de Convivencia escolar las principales fortalezas son la implementación de estrategias concretas que permitan hacer de la escuela un lugar seguro y los protocolos que existen para eso. Además de contar con un Manual de Convivencia escolar que regule el accionar de los estudiantes, con sus normas y reglas conocido por la comunidad educativa.</p> <p>Por otro lado, la institución se preocupa de mantener un buen ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad y en todos sus espacios y circunstancias.</p>	<p>En esta área las debilidades más significativas las encontramos en la promoción del encuentro entre los distintos estamentos y la creación de vínculos que permitan generar un sentido de pertenencia con la institución.</p> <p>Por último no existen en la institución espacios de participación mensual o semestral, donde se promueva el debate de ideas, la generación de proyectos en conjunto en pos de la mejora institucional.</p>
-----------------------------------	---	--

<p>Gestión de Recursos</p>	<p>En esta dimensión las fortalezas se encuentran en la dimensión de Gestión de Recursos Financieros, ya que el establecimiento posee instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes. Además de contar con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establecer normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso. Otro recurso importante es el recurso TIC que se encuentra en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.</p>	<p>Las principales deficiencias las encontramos en la dimensión de Gestión de Recurso del personal , especialmente en aquello que tiene relación con las estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo. Por otro lado, hay un desconocimiento de parte de los trabajadores de conocer los protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previos.</p>
-----------------------------------	---	---

6. Análisis de resultados del diagnóstico

Dimensión: Gestión Pedagógica

Subdimensión: Gestión Curricular

Con respecto a la Dimensión Gestión pedagógica, podemos ver que las prácticas se ubican principalmente en los números 2 y 3, es decir, en las fases de mejoramiento y consolidación. El mejoramiento establece una sistematicidad de las prácticas, propósitos y metas claras para la comunidad, pero que aún no logran direccionarse hacia el mejoramiento de resultados. La fase de consolidación asume prácticas que presentan objetivos claros, sistemáticos en su ejecución, de avance secuencial y en una relación directa con el desarrollo de resultados.

Por otro lado, es importante resaltar la práctica asociada a la asignación de profesores, y sus respectivos horarios en pro de criterios pedagógicos que al parecer se encuentran solo en la etapa de instalación. Esto puede suponer un propósito un tanto difuso, y solamente aplicado en algunas situaciones.

Es de suma importancia, en este plan de mejoramiento, levantar como un punto de reflexión, aquella práctica que involucra a los docentes en una instancia de participación que refiera al análisis de resultados de los estudiantes y el logro de objetivos de aprendizajes, así como, la detección de aquellos estudiantes que requieren, tal vez, un trabajo más específico o personalizado. Esta práctica se encuentra ubicada en la etapa de instalación. La primera y más básica de las fases que requiere, por su importancia, una pronta consolidación en relación a los expresado en el PEI.

Subdimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

Esta dimensión, es la que mejor resultado obtuvo dentro de la autoevaluación institucional, ubicándose en el punto 3, esto es, en la fase de consolidación de la práctica, siendo esta una de las fortalezas del establecimiento.

Podemos apreciar que, la consolidación de la práctica, asume objetivos claros, sistemáticos, que se han mantenido en el tiempo, y son reconocidos por la comunidad educativa, pero que, no obstante, adolece de dos elementos sustanciales como son: la evaluación permanente de sus procesos y por ende el perfeccionamiento de los mismos.

Esto queda de manifiesto cuando los actores involucrados estiman que la variación de estrategias de aprendizajes, por parte de los docentes dentro de la sala de clases, es muy poca. Lo que podría traer como consecuencia que los estudiantes, en su mayoría, no logren interesarse en adquirir nuevos conocimientos o que en definitiva, su participación en las clases no sea tan activa.

Subdimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Dentro del Área de Gestión curricular, la dimensión de Apoyo al desarrollo de los estudiantes, es el que se ubica en la posición más baja, marcando una tendencia entre el número 1 y 2. Lo que significa que las prácticas de esta dimensión se encuentran de preferencia en las fases de instalación y mejoramiento. Podemos establecer, que es en esta práctica donde encontramos un nudo crítico para el establecimiento, y que será necesario analizar y reestructurar en profundidad, para realizar un mejoramiento de él, a través del presente plan.

En la fase de instalación, se encuentran las prácticas asociadas a que el establecimiento cuente con métodos de identificación temprana de aquellos estudiantes que presentan dificultades en su aprendizaje y la formulación de un

trabajo individual y focalizado para ellos; que involucre un trabajo mancomunado con la familia, los docentes y por supuesto el estudiante.

Algo similar sucede con aquella práctica que afecta a los estudiantes que se encuentran en la brecha más alta de su aprendizaje, y las maneras en que el establecimiento potencia positivamente a esos estudiantes. Aspecto desarrollado por la institución mínimamente.

En las prácticas antes mencionadas, los propósitos son vislumbrados por la comunidad como: difusos y asistemáticos, y en este caso, los docentes en especial, reconocen que el mejoramiento de este quehacer incidiría positivamente en los resultados de los estudiantes.

No es de menor importancia que los resultados arrojen que las prácticas asociadas a la detección y apoyo continuo, de aquellos estudiantes que se encuentran en riesgo de desertar del sistema educativo, como también a aquellos que se encuentran con dificultades sociales y afectivas, se encuentren en la fase de mejoramiento, pues esto requiere de una progresión secuencial de acciones, a pesar de que estas prácticas ya se encuentran instaladas en el establecimiento y que por el momento no son evaluadas ni perfeccionadas.

Por último indicar, que el foco en Gestión Pedagógica (en el PME) debe estar en fortalecer las prácticas docentes por medio del trabajo colaborativo y mejorar las estrategias para el desarrollo de habilidades, puntualmente en comprensión lectora y en la resolución de problemas matemáticos, pues de esa forma se potenciará al estudiante y por ende mejorarán los resultados académicos.

Dimensión: Liderazgo

Subdimensión: Liderazgo del Sostenedor

Esta dimensión se encuentra principalmente en su etapa de consolidación, pues el sostenedor define los roles y atribuciones que debe tener el equipo directivo a través de un perfil de cada cargo, que es dado a conocer a través de ordenanzas de trabajo tanto administrativo como educativos, que se socializan en toda la comunidad educativa.

El establecimiento entrega metas anuales para el Director las que son conocidas a través de una Planificación Estratégica, donde no solo se encuentran las metas del mencionado, sino también de los demás miembros del equipo directivo.

Subdimensión: Liderazgo del Director

En el área de Liderazgo del Director, la autoevaluación demostró que algunas prácticas se encuentran ubicadas en el número 2, es decir, en la fase de mejoramiento, y si bien, los propósitos son claros y explícitos para la comunidad educativa, se observa una falta de consolidación en relación a un liderazgo que se oriente aún más hacia los resultados.

Dentro de esta dimensión, hay otras dos prácticas que sobresalen por ser las evaluadas con menos puntaje, y encontrarse también en la etapa de mejoramiento. Estas son aquellas atribuciones del Director que dicen relación con el ámbito pedagógico, y más específicamente con la capacidad del director de liderar y promover reflexiones de tipo académicas y de análisis de las prácticas pedagógicas que deben modificarse al interior del aula. Ambas prácticas que de ser mejoradas, pueden convertirse en áreas de consolidación y de articulación dentro de la Institución.

Subdimensión: Planificación y Gestión de Resultados

Las prácticas asociadas a esta dimensión, se encuentran en su mayoría en la fase de consolidación y articulación, esto queda de manifiesto cuando la institución declara un PEI, que es evaluado anualmente por la comunidad, junto con la elaboración de un plan de mejoramiento, que se focaliza en diversas perspectivas de tipo:

- **Financieras**, en la que se evalúa la optimización de activos, además del incremento y diversificación de ingresos.
- **Clientes** (alumnos/apoderados), en los que las metas se focalizan en la retención de estudiantes, garantizar la seguridad de los alumnos y una comunicación efectiva con los apoderados y los alumnos.
- **Procesos**, centrados en la excelencia curricular, a través de proyectos formativos- valóricos y de convivencia escolar.
- **Aprendizaje y crecimiento**, relacionadas con el desarrollo de una cultura colaborativa, el fortalecimiento de un clima laboral y del liderazgo efectivo.

El establecimiento promueve además un sistema de recopilación de información de resultados, y éstos mismos son usados para tomar decisiones que conduzcan a planificar y gestionar resultados. No obstante, el monitoreo que se hace de éstos procesos aún es percibido por la comunidad como en etapa de mejoramiento, es decir, no orientado a lograr buenos resultados.

Dimensión: Formación y Convivencia

Subdimensión: Formación

En el Área de Convivencia Escolar, específicamente en la dimensión de Formación, podemos observar que las prácticas son evaluadas en su mayoría con un número 3, esto es, prácticas consolidadas en la Institución, pues la autoevaluación reconoce la existencia de un programa de Sexualidad y Afectividad y un programa que promueva conductas de autocuidado en el consumo y tráfico de alcohol y drogas, en el que se plantean objetivos claros y explícitos a la comunidad, no obstante, esto no es suficiente para entrar en la última fase, de articulación, ya que se observa la ausencia de seguimientos continuos en su aplicación y su posterior evaluación de resultados, esto último evaluado con un número dos.

Como una fortaleza del establecimiento podemos mencionar que los actores involucrados en la autoevaluación reconocen la presencia de un equipo encargado de la convivencia escolar, del conocimiento de sus horarios de funcionamiento, y del uso de protocolos de acción claramente definidos y socializados a través de la figura del profesor jefe. También la formación de los padres y apoderados es evaluada en su fase de consolidación, lo que se manifiesta en el interés del establecimiento de mantener a los padres y apoderados instruidos en los procesos de aprendizaje y de la formación valórica de sus hijos.

Subdimensión: Convivencia

Las prácticas asociadas a la Convivencia escolar se encuentran en su gran mayoría ubicados en el número 3, es decir, en la fase de consolidación. La comunidad identifica el establecimiento como un lugar en donde las relaciones se dan en un ambiente de respeto por el otro, o sea por la diversidad propia del ser humano. Las reglas están explicitadas en el Manual de Convivencia escolar que es conocido por estudiantes, profesores y apoderados.

Es importante destacar, que las prácticas relacionadas con la manera en que el establecimiento previene y afronta conductas que atenten contra un clima de convivencia escolar es poco conocido, y la comunidad educativa siente que las estrategias concretas que se utilizan en estos casos, no son de largo alcance, por estar evaluadas solo en su fase de mejoramiento.

Esta información entregada por la autoevaluación institucional se relacionan con los otros indicadores de calidad educativa, que nos entrega la Agencia de Calidad, a través de los cuestionarios SIMCE, donde podemos apreciar que el indicador de Clima de Convivencia Escolar, se encuentran un tanto más bajo que en colegios de la misma condición socioeconómica, siendo la mayor baja en segundo medio.

Subdimensión: Participación y Vida Democrática.

La dimensión de Participación y Vida Democrática es una de las Áreas que requiere mayor trabajo de mejoramiento dentro de la Institución, convirtiéndose en el segundo nudo crítico a trabajar, pues prácticas como la promoción de la participación de todos los estamentos que componen el establecimiento es prácticamente nula. De ahí que la comunidad desconozca por ejemplo, el funcionamiento de un Consejo Escolar, y el aporte efectivo que puede tener el encuentro de dichos estamentos. Esta práctica se encuentra, por ende, en la fase de instalación, ya que no se encuentra establecida en el colegio.

Lo anterior se ve reflejado no solo en la autoevaluación que se generó desde los criterios aplicados al amparo de la ley SEP, sino también de la propia encuesta de desarrollo organizacional, en la que los resultados en el Área de Participación, aparece con los porcentajes más bajos dentro todas las perspectivas que evaluó la Institución.

Por otro lado, los otros indicadores de Calidad, evaluados a través de SIMCE, presentan bajas importantes en el área de Participación y Formación Ciudadana,

contando con -9 en los cursos de 8° básico y -7 en los cursos de 2° medio, puntajes que se vislumbran en comparación con otros establecimientos de la misma condición socioeconómica.

En la fase de mejoramiento, se encuentran todas aquellas acciones, provenientes de la propia Institución, que tienen como objetivo generar sentido de pertenencia con el colegio, junto con establecer una relación constante de los estudiantes con el entorno, la comunidad, y aquellos agentes externos que van motivando a los alumnos a realizar aportes concretos a la sociedad.

En la fase de consolidación encontramos los quehaceres institucionales que dan espacios referidos a: la valoración de expresiones de ideas e intercambio de las mismas por parte de los estudiantes, práctica que es abordada sólo desde lo estrictamente curricular, y no como una planificación institucional orientada al logro de resultados de calidad.

Los canales de comunicación entre la Institución y los padres es evaluado con número 3, pues, si bien es cierto, éstos existen no son aprovechados para generar una participación más activa de la comunidad. Aspecto que es percibido de la misma manera por parte del alumnado que siente que no es escuchado por las autoridades directivas de la Institución.

Dimensión Gestión de Recursos

Subdimensión: Gestión de personal

La autoevaluación de esta dimensión, arrojó que debe existir un mejoramiento (2) en la práctica asociada a la retención de los mejores docentes, ofreciendo un salario acorde a las características del establecimiento, aspecto que potenciaría y orientaría a los profesores hacia objetivos académicos que traerían como

consecuencia un mejoramiento en los resultados de los estudiantes. Es sabido que el principal agente de cambio en el mejoramiento en los resultados obtenidos por los estudiantes, se encuentra en manos de las buenas prácticas generadas por los docentes.

La Institución no ha transparentado los protocolos de desvinculación de los docentes, es por eso que esta perspectiva es evaluada con 2, en una etapa de mejoramiento, pues requiere una socialización de los lineamientos que se siguen para desvincular profesores.

Los procesos de evaluación y retroalimentación del ejercicio docente, y que debieran estar orientados a mejorar las prácticas pedagógicas, se encuentra en una fase de consolidación, ya que, se explicita a los docentes, se realiza y se cumple. Sin embargo, no logra articularse en función del mejoramiento de los resultados académicos, de la calidad de los aprendizajes, del cumplimiento de metas y tampoco se visualiza como una oportunidad de mejoramiento profesional.

Si bien el clima laboral es positivo, y su evaluación se encuentra en una etapa de consolidación (3), es importante que exista un monitoreo constante de esta práctica, que provoque un reconocimiento al compromiso institucional de los docentes, no solo a través del cumplimiento de labores administrativas sino también al buen desempeño de índole pedagógica.

Por último, es necesario destacar, la fortaleza que observa la comunidad educativa, referida a la instalación, mejoramiento, consolidación y articulación de planes de perfeccionamiento que responden a las necesidades que los propios docentes han revelado.

Subdimensión: Gestión del Recursos Financieros.

El establecimiento alcanza un alto nivel de matrícula, pues el entorno inmobiliario del sector donde está ubicado el colegio también ha ido en aumento, eso trae como consecuencia el arribo de una mayor cantidad de familias que inscriben a sus hijos en el único colegio polivalente que se encuentra en el sector de San Jorge, por lo que la comunidad educativa evalúa esta práctica con número 4, esto es, en su fase de articulación.

Lo mismo sucede con el alto porcentaje de asistencia de los estudiantes, debido a que más del 80% de ellos, vive en sectores colindantes al colegio, eso hace que no utilicen transporte público pudiendo acceder más rápidamente al establecimiento.

El colegio ha realizado inversiones a nivel de infraestructura y así mejorar las instalaciones tanto académicas como sociales de los estudiantes. Esto lo hace a través de la Subvención General, Ley SEP y fondos provenientes del Programa de Integración Escolar (P.I.E)

Dentro de la escala de evaluación más baja, encontramos la atención que pone la Institución en utilizar redes de apoyo a los estudiantes, los que definitivamente solo existen de manera particular, o en algunos casos de manera poco clara y asistemática en el tiempo, lo que requiere que se instale en el establecimiento, de manera urgente. Esta práctica fue evaluada con número 1, solo en su fase de instalación.

Subdimensión: Gestión de Recursos Educativos.

El establecimiento dispone de instalaciones y un equipamiento de recursos TIC, que facilitan el desarrollo de las prácticas al interior del aula. Su infraestructura consiste en salas con data y audio propio, espacios amplio para la Convivencia Escolar.

Los recursos didácticos también son aprovechados para potenciar los aprendizajes de los estudiantes, pero aún no son evaluados en su fase de articulación, solo de consolidación, pues los recursos siguen siendo pocos para la cantidad de alumnos que tiene el colegio.

La práctica evaluada en su nivel más bajo, es decir en el número 2 (mejoramiento), tiene relación con el aprovechamiento que se hace de la biblioteca CRA, pues si bien es cierto, esta existe no se ha desarrollado una planificación que se dirija a ir en concordancia con las metas de gestión curricular que el establecimiento declara en su PEI.

7. Plan de Mejoramiento Educativo

7.1. Objetivo general

Implementar y monitorear el proceso pedagógico de los estudiantes, asegurando la cobertura curricular, haciendo seguimiento y evaluando los procedimientos en el aula y las estrategias necesarias utilizadas por docentes y asistentes de la educación, para asegurar los aprendizajes de calidad de todos los estudiantes del Colegio Polivalente San Sebastián de La Florida, en un entorno de buena y sana Convivencia escolar.

Dimensiones	Objetivos estratégicos	Metas estratégicas
Gestión Pedagógica	<p>Objetivo Estratégico 1:</p> <p>Afianzar la gestión pedagógica mediante el trabajo colaborativo y coordinado para desarrollar estrategias efectivas que permitan el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.</p>	<p>Meta Estratégica 1:</p> <p>El 95% de los equipos de aula (docentes especialista) trabajan en forma colaborativa y coordinada para desarrollar estrategias efectivas que permitan el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.</p> <p>Meta Estratégica 2:</p> <p>El 100% de los docentes participa en reuniones de coordinación por departamentos o ciclos para realizar el trabajo colaborativo y coordinado, de acuerdo a los objetivos planteados.</p>
Gestión Pedagógica	<p>Objetivo Estratégico 2:</p> <p>Fomentar el desarrollo de competencias y habilidades en los estudiantes a través de la implementación de una intervención didáctica enfocada en comprensión lectora y resolución de problemas.</p>	<p>Meta Estratégica 1:</p> <p>El 100% de nuestros docentes elabora y desarrolla estrategias pedagógicas para la realización de sus planificaciones didácticas de clase.</p> <p>Meta Estratégica 2:</p> <p>El 80% de nuestros estudiantes</p>

		desarrollan habilidades y competencias de acuerdo a su nivel de aprendizaje esperado.
Liderazgo	<p>Objetivo Estratégico 1:</p> <p>Incrementar en la Comunidad Educativa las capacidades y las competencias técnicas para la sistematización, análisis y toma de decisiones del nivel directivo en los ámbitos institucionales y pedagógicos.</p>	<p>Meta Estratégica 1:</p> <p>El 100% del equipo de gestión maneja los resultados educativos e indicadores de procesos relevantes conforme a una base de datos institucional y estandarizada para la toma de decisiones comprometidas en el PME.</p> <p>Meta Estratégica 2:</p> <p>EL 100% del equipo directivo, cumple con los indicadores o metas de gestión establecidas por el Director.</p>
Liderazgo	<p>Objetivo Estratégico 2:</p> <p>Fortalecer el rol del Equipo Directivo, basado en un modelo de gestión y toma de decisiones efectiva y expedita con altos niveles de delegación e información hacia la comunidad educativa y sus principales</p>	<p>Meta Estratégica 1:</p> <p>El 100% de los indicadores claves de la gestión institucional y pedagógica es sistematizada, actualizada y oportunamente informada a la comunidad educativa.</p>

	actores.	Meta Estratégica 2: Mejorar en un 100% los índices de gestión institucional respecto al año 2019.
Convivencia Escolar	Objetivo Estratégico 1: Fortalecer las instancias de comunicación entre los distintos actores de la Comunidad Educativa, impulsando su compromiso en tareas de relevancia y pertinencia con el acto educativo, su socialización y la participación ciudadana.	Meta Estratégica 1: El 100 % de los padres y apoderados, se encuentran en comunicación directa con la información necesaria respecto al comportamiento de sus hijos de forma escrita y/o por medio del uso de redes e internet. Meta Estratégica 2: El 100% de los profesores y alumnos accede a la información y programas de apoyo entregadas por Orientación y Convivencia Escolar y se comprometen a desarrollarlas de manera interna o externa al aula.
Convivencia Escolar	Objetivo Estratégico 2: Fortalecer las prácticas institucionales de Convivencia Escolar, que aseguren la	Meta Estratégica 1: El 100 % de alumnos participa en acciones que representan sus intereses como por ejemplo:

	<p>participación y representación de todos los estamentos, en torno a situaciones cotidianas y de contingencia, focalizando en propiciar el desarrollo personal y social de toda la comunidad educativa.</p>	<p>Elecciones de CC.AA, Asambleas, instancias de recreación, salidas pedagógicas, campañas de vida saludable, debates y autocuidado, entre otros.</p> <p>Meta Estratégica 2:</p> <p>El 100% de representantes de los diversos estamentos, participa, colabora y se compromete con las decisiones que involucran mejoras continuas en tiempos de normalidad y contingencias.</p>
<p>Gestión de Recursos</p>	<p>Objetivo Estratégico 1:</p> <p>Capacitar y Perfeccionar el Plan de Desarrollo del Personal, orientado al mejoramiento de las competencias funcionales y conductuales de los diversos actores que componen la comunidad educativa.</p>	<p>Meta Estratégica 1:</p> <p>El 100% de los funcionarios (docentes y administrativos) son capacitados y evaluados según estándares del Plan de Desarrollo del Personal.</p> <p>Meta Estratégica 2:</p> <p>El 90% de los docentes</p>

		capacitados mejora las estrategias implementadas en el aula practicando la innovación en ella.
Gestión de Recursos	Objetivo Estratégico 2: Mejorar los espacios físicos y laborales para la realización de las tareas diarias de los participantes de la Comunidad Educativa, donde se logren desarrollar con un alto desempeño por parte de los empleados, asegurando la calidad del clima laboral de todo el personal, a fin de facilitar el logro de los objetivos individuales y estratégicos de la unidad educativa.	Meta Estratégica 1: El 100% de los integrantes de la comunidad educativa mejoran su desempeño al disponer de mejores espacios y recursos para su trabajo al interior del establecimiento. Meta Estratégica 2: Mejora en un 70% la distribución de insumos fungibles e inmobiliarios, con el fin de generar acciones de calidad que van en directo beneficio del trabajo que desarrollan docentes y estudiantes.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica.	-Gestión Curricular. -Enseñanza y aprendizaje en	Afianzar la Gestión Pedagógica mediante el	Meta Estratégica 1: El 95% de	1. El Equipo directivo realizará un proceso de	Jefe de Unidad Técnica Pedagógica.

	<p>el aula.</p> <p>-Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</p>	<p>trabajo colaborativo y coordinado para desarrollar estrategias efectivas que permitan el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.</p>	<p>los equipos de aula (docentes especialista) trabajan en forma colaborativa y coordinada para desarrollar estrategias efectivas que permitan el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.</p> <p>Meta Estratégica 2:</p> <p>El 100% de los docentes participa en</p>	<p>acompañamiento al aula a cada docente con el fin de apoyar y fortalecer las prácticas pedagógicas que son desarrolladas con nuestros educandos.</p> <p>2. La Unidad Técnico Pedagógica en conjunto con los docentes elaborarán un plan interdisciplinario que incorpore estrategias que fomenten el desarrollo de habilidades de comprensión lectora y</p>	
--	---	--	---	---	--

			<p>reuniones de coordinación por departamentos o ciclos para realizar el trabajo colaborativo y coordinado, de acuerdo a los objetivos planteados.</p>	<p>resolución de problemas incorporando todas las asignaturas.</p> <p>3. El equipo de gestión junto a los profesores asisten a una capacitación enfocada en aprender cómo desarrollar habilidades de comprensión lectora y resolución de problemas en los educandos a través de estrategias concretas.</p> <p>4. La Unidad Técnico Pedagógica elabora y aplica pautas para monitorear el</p>	
--	--	--	--	--	--

				<p>trabajo planificado y ejecutado por los docentes durante el año escolar.</p> <p>5. La Unidad Técnico pedagógica en conjunto con Programa de integración escolar realizan un acompañamiento a todos aquellos estudiantes que poseen NEE.</p>	
Gestión Pedagógica.	<p>-Gestión Curricular.</p> <p>-Enseñanza y aprendizaje en el aula.</p> <p>-Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</p>	<p>Fomentar el desarrollo de competencias y habilidades en los estudiantes a través de la implementación de una</p>	<p>Meta Estratégica 1:</p> <p>El 100% de nuestros docentes elabora y desarrolla estrategias</p>	<p>1. La Unidad Técnico Pedagógica realiza un monitoreo a través de reportes mensuales y análisis de</p>	<p>Jefe de Unidad Técnica Pedagógica</p>

		<p>intervención didáctica enfocada en comprensión lectora y resolución de problemas.</p>	<p>pedagógicas para la realización de sus planificaciones didácticas de clase.</p> <p>Meta Estratégica 2:</p> <p>El 80% de nuestros estudiantes desarrollan habilidades y competencias de acuerdo a su nivel de aprendizaje esperado.</p>	<p>resultados obtenidos en las diferentes evaluaciones aplicadas por asignatura por parte de los estudiantes, diferenciando los cursos por nivel.</p> <p>2. La Unidad Técnico Pedagógica en conjunto con el equipo de proyecto de integración escolar desarrollan y aplican los PAI(Plan de adecuación individual) a los estudiantes que poseen NEE.</p> <p>3. El equipo de</p>	
--	--	--	--	---	--

				<p>Gestión adquiere la plataforma Webclass para apoyar el trabajo docente en el proceso de planificación y adquisición de recursos educativos para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>3. La Unidad Técnico Pedagógica en conjunto con el cuerpo docente elaboran un plan lector que involucre a las diferentes asignaturas que pertenecen al currículum.</p>	
--	--	--	--	---	--

Liderazgo.	-Liderazgo del Sostenedor. -Liderazgo del Director. -Planificación y gestión de resultados.	Incrementar en la Comunidad Educativa las capacidades y las competencias técnicas para la sistematización, análisis y toma de decisiones del nivel directivo en los ámbitos institucionales y pedagógicos.	Meta Estratégica 1: El 100% del equipo de gestión maneja los resultados educativos e indicadores de procesos relevantes conforme a una base de datos institucional y estandarizada para la toma de decisiones comprometidas en el PME. Meta Estratégica 2:	1. El Sostenedor, Director y Equipo de Gestión planificará y aplicará y evaluará semestralmente la efectividad de las metas de gestión, los planes de mejoramiento y el impacto de ellas en la comunidad escolar, a través de pautas y fichas elaboradas para este efecto. 2. El Equipo de Gestión programará y realizará 2 talleres semestrales con la	Director y sostenedor.
-------------------	---	--	--	--	------------------------

			<p>EL 100% del equipo directivo, cumple con los indicadores o metas de gestión establecidas por el Director.</p>	<p>participación de representantes de cada estamento de nuestra comunidad escolar para revisar y actualizar nuestro PEI ,</p> <p>3. El Equipo Directivo fortalecerá la capacidad de gestión de los equipos de trabajo durante el período de pandemia y pos pandemia, a partir de una sistematización de las acciones y del acompañamiento, supervisión y monitoreo de la gestión.</p>	
--	--	--	--	---	--

<p>Liderazgo.</p>	<p>-Liderazgo del Sostenedor. -Liderazgo del Director. -Planificación y gestión de resultados.</p>	<p>Fortalecer el rol del Equipo Directivo, basado en un modelo de gestión y toma de decisiones efectiva y expedita con altos niveles de delegación e información hacia la comunidad educativa y sus principales actores.</p>	<p>Meta Estratégica 1: El 100% de los indicadores claves de la gestión institucional y pedagógica es sistematizada, actualizada y oportunamente informada a la comunidad educativa.</p> <p>Meta Estratégica 2: Mejorar en un 100%</p>	<p>1. El Equipo Directivo generará Informativos Mensuales hacia toda la comunidad escolar dando cuenta de las diferentes acciones del Plan de Mejoramiento que se están ejecutando en cada una de las áreas de gestión tales como: campañas sociales, capacitaciones, eventos corporativos, planes de acciones, etc. para mantener informada a toda la comunidad.</p>	<p>Director y sostenedor.</p>
--------------------------	--	--	---	---	-------------------------------

			<p>los índices de gestión institucional respecto al año 2019.</p>	<p>2. El Equipo de Gestión diseñará y realizará formatos simples para sistematizar el plan de acciones del Pme y sus estados de avances para hacer seguimientos y entregar la información a toda la comunidad. Esta información se entregará en Reuniones con Docentes, reuniones de apoderados y reuniones con la comunidad de forma virtual y presencial.</p> <p>3. El Equipo de</p>	
--	--	--	---	--	--

				<p>Gestión organizará y fomentará la participación efectiva de los diferentes equipos de trabajos presentes en nuestra comunidad escolar: Consejos de profesores, Coordinadores de Áreas o Ciclos, Centros de Padres, Centros de Alumnos, Directivas de cursos, Consejos Escolares, entre otros.</p> <p>4. El Equipo de Gestión generará , potenciará y delimitará la</p>	
--	--	--	--	---	--

				<p>formación de redes de comunicación, tanto digitales como presenciales tales como Zoom, Classroom, Drive, correos digitales, informativos, comunicados, redes sociales, redes telefónicas, etc. para transmitir la comunicación efectiva desde y hacia la institución, especialmente en períodos de cuarentena.</p>	
<p>Convivencia Escolar.</p>	<p>-Formación. -Convivencia Escolar. -Participación y</p>	<p>Fortalecer las instancias de comunicación entre los distintos</p>	<p>Meta Estratégica 1: El 100 %</p>	<p>1. Organizar y articular charlas virtuales de contención</p>	<p>Encargado de Convivencia Escolar.</p>

	<p>vida democrática.</p>	<p>actores de la Comunidad Educativa, impulsando su compromiso en tareas de relevancia y pertinencia con el acto educativo, su socialización y la participación ciudadana.</p>	<p>de los padres y apoderados, se encuentran en comunicación directa con la información necesaria respecto al comportamiento de sus hijos de forma escrita y/o por medio del uso de redes e internet.</p> <p>Meta Estratégica 2:</p> <p>El 100% de los profesores y alumnos</p>	<p>socioemocional para todos los miembros de nuestra comunidad con el fin de apoyar procesos de acompañamiento y acogida frente a las necesidades habituales y emergentes.</p> <p>2. Apoyar y contener las necesidades más urgentes de algunos miembros de la comunidad que presenten mayores problemas para poder enfrentar las consecuencias de la pandemia y el encierro.</p> <p>3.</p>	
--	--------------------------	--	--	--	--

			<p>accede a la información y programas de apoyo entregadas por Orientación y Convivencia Escolar y se comprometen a desarrollarlo de manera interna o externa al aula.</p>	<p>Independiente a la situación que el covid 19 nos ha llevado a vivir, así como nuestro colegio debió adaptarse a las nuevas circunstancias, las demás redes de apoyo hicieron lo mismo y por lo tanto el apoyo ha seguido realizándose por medio virtual a nuestros estudiantes y sus familias.</p> <p>4. Desde mayo en adelante, orientación y convivencia escolar por medio de la plataforma virtual del</p>
--	--	--	--	--

				<p>colegio ha puesto a disposición de todos nuestros alumnos actividades conceptuales y lúdicas que ayuden a la comprensión de los hechos que han tenido que vivir producto de la cuarentena covid y los mecanismos de autocuidado y resiliencia.</p>	
<p>Convivencia Escolar.</p>	<p>-Formación. -Convivencia Escolar. -Participación y vida democrática.</p>	<p>Fortalecer las prácticas institucionales de Convivencia Escolar, que aseguren la participación y representación de todos</p>	<p>Meta Estratégica 1: El 100 % de alumnos participa en acciones que representan sus</p>	<p>1. Llamada al menos en 4 oportunidades a cada uno de los apoderados de nuestros alumnos con el fin de saber sobre su salud socioemocional, económica y</p>	<p>Encargado de Convivencia Escolar.</p>

		<p>los estamentos, en torno a situaciones cotidianas y de contingencia, focalizando en propiciar el desarrollo personal y social de toda la comunidad educativa.</p>	<p>intereses como por ejemplo: Elecciones de CC.AA, Asambleas, instancias de recreación, salidas pedagógicas, campañas de vida saludable, debates y autocuidado, entre otros.</p> <p>Meta Estratégica 2:</p> <p>El 100% de representantes de los diversos</p>	<p>académica.</p> <p>2. La nueva realidad de trabajo en aula y la política del Estado en confinar a las personas, ha traído nuevas formas de relacionarse virtualmente, lo que hace necesario regular por medio de normas transitorias tanto las interacciones de los profesores y los alumnos y todos los miembros de la comunidad.</p> <p>3. Frente a la situación de la pandemia y</p>	
--	--	--	--	---	--

			<p>estamentos , participa, colabora y se compromete con las decisiones que involucran mejoras continuas en tiempos de normalidad y contingencias.</p>	<p>sus consecuencias económicas es necesario atender y apoyar a las familias que reportan dificultades. Desde ahí , que convivencia escolar debe generar las formas para recolectar alimentos o recursos para acudir en ayuda.</p> <p>4. La realidad sanitaria producto del covid 19, nos ha obligado a elaborar protocolos para seguir funcionando y garantizar el</p>	
--	--	--	---	---	--

				<p>cuidado sanitario de todos los funcionarios por medio de un protocolo de actuación y la entrega de insumos y materiales personales de protección. Por otra parte la de apoyar virtualmente a los docentes con la elaboración de cápsulas de prevención y manejo del teletrabajo.</p>	
<p>Gestión de Recursos.</p>	<p>-Gestión del personal.</p> <p>-Gestión de los resultados financieros.</p> <p>-Gestión de los recursos</p>	<p>Capacitar y Perfeccionar el Plan de Desarrollo del Personal, orientado al mejoramiento de las</p>	<p>Meta Estratégica 1:</p> <p>El 100% de los funcionarios (docentes y</p>	<p>1. instalar y ejecutar modelos de evaluación de desempeño basado en competencias y estrategias</p>	<p>Sostenedor y Director.</p>

	educativos.	competencias funcionales y conductuales de los diversos actores que componen la comunidad educativa.	administrati vos) son capacitados y evaluados según estándares del Plan de Desarrollo del Personal. Meta Estratégica 2: El 90% de los docentes capacitados mejora las estrategias implementadas en el aula practicando la innovación en ella.	de sensibilización para la comunidad educativa. 2. Los docentes y equipos profesionales asistentes de la educación son capacitados de acuerdo a la planificación teniendo como base la necesidad de estudiantes y docentes en temas relacionados con educación inclusiva y respuesta educativa a la diversidad y a las NEE de los estudiantes.	
--	-------------	--	--	---	--

				<p>3. Se contrata a Docentes y Asistentes de la Educación que apoyen a Directivos y profesores/as titulares en su gestión dentro del aula y el entorno educativo, mejorando el desempeño y el desarrollo de competencias y habilidades por parte de los estudiantes, pues el foco está en los mencionados fortalezcan la adquisición de aprendizajes significativos por parte de los educandos.</p> <p>4. Generar un</p>	
--	--	--	--	--	--

				sistema de medición de clima laboral, aplicando buenas prácticas, difundir el reglamento interno e implementar capacitaciones para el desarrollo del liderazgo de las jefaturas, en función de instalar un ambiente de trabajo colaborativo entre el personal, caracterizado por relaciones de ayuda, confianza y apoyo mutuo entre los desafíos educativos.	
--	--	--	--	--	--

Gestión de Recursos.	-Gestión del personal. -Gestión de los resultados financieros. -Gestión de los recursos educativos	Mejorar los espacios físicos y laborales para la realización de las tareas diarias de los participantes de la Comunidad Educativa, donde se logren desarrollar con un alto desempeño por parte de los empleados, asegurando la calidad del clima laboral de todo el personal, a fin de facilitar	Meta Estratégica 1: El 100% de los integrantes de la comunidad educativa mejoran su desempeño al disponer de mejores espacios y recursos para su trabajo al interior del establecimiento. Meta Estratégica 2:	1. Adquisición y/o modificación de infraestructura, para asegurar separación de estudiantes y/o personal con síntomas de Covid-19, tanto en baños como salas de clases, con la finalidad de velar por la salud de nuestros estudiantes y funcionarios que conforman la Comunidad Educativa. En general todas aquellas	Sostenedor y Director.

		<p>el logro de los objetivos individuales y estratégicos de la unidad educativa.</p>	<p>Mejora en un 70% la distribución de insumos fungibles e inmobiliarios, con el fin de generar acciones de calidad que van en beneficio directo del trabajo que desarrollan docentes y estudiantes.</p>	<p>medidas que permitan cumplir con la instrucciones y protocolos que imponga la autoridad.</p> <p>2. El establecimiento o renueva y/o actualiza los recursos TIC para mejorar y optimizar la gestión administrativa y educacional que incidan en los procesos de enseñanza por parte de los docentes, y de aprendizaje por parte de los estudiantes.</p> <p>3. Implementación de</p>	
--	--	--	--	---	--

				<p>Conectividad tecnológica del Establecimiento o Educativo. Adquisición de recursos didácticos, pedagógicos, tecnológicos y bibliográficos, que potencien el proceso de enseñanza.</p> <p>Los recursos son adquiridos de acuerdo a las necesidades formalmente recogidas por la Dirección, según asignaturas y talleres.</p>	
--	--	--	--	---	--

7.2. Reflexión a partir de la Elaboración del PME

Los docentes de Lenguaje y matemática elaboran ejercicios de comprensión lectora y de resolución de problemas respectivamente, con el fin de mejorar el desarrollo de habilidades en ambas asignaturas, lo que está directamente relacionado con la prueba estandarizada SIMCE y P.T.U.

Los docentes de todas las asignaturas se reúnen para planificar unidades propias de su sector de aprendizaje, vinculando los contenidos al desarrollo de habilidades trabajado en las áreas Lenguaje y Matemática, transformándose en una actividad transversal y complementaria, creando ejercicios matemáticos y aplicando estrategias de comprensión lectora a partir de temáticas que se desprenden de sus áreas de conocimiento.

La Unidad Técnico Pedagógica elabora pruebas que permiten medir y evaluar contenidos/ habilidades y a partir de los puntajes obtenidos, en coordinación con Docentes, tomar decisiones para mejorar tanto los resultados como la adquisición de aprendizajes y que éstos sean significativos en los estudiantes.

El Equipo De Convivencia Escolar elabora un plan de trabajo que permite evitar la deserción escolar y el ausentismo reiterado a clases. Esto se lleva a cabo con los Profesores Jefes en colaboración de los apoderados titulares de los estudiantes.

Monitoreo de casos de estudiantes que estén con alguna dificultad diagnosticada. Esta labor es ejecutada por Convivencia Escolar, Orientación, PIE y Profesores Jefes.

Reuniones de carácter individual y grupal con estudiantes que han estado involucrados en situaciones violentas o de riesgo.

Organización de jornadas de Capacitación para Docentes, orientadas al Liderazgo, trabajo en Equipo y Acompañamiento en el aula, con el objetivo de fortalecer las prácticas del Educador/a dentro de la sala de clases, obteniendo así

una mayor participación por parte de los estudiantes y a su vez, mejorando los resultados por curso.

Realizar mensualmente reuniones de apoderados abordando temáticas, tales como: La Familia, Aspectos académicos, de Convivencia escolar, Vocacionales, Valóricos, entre otros. Sumado a ello, se trabajará en la creación de actividades, donde toda la Familia San Sebastianina pueda relacionarse y generar lazos afectivos que permitan mejorar la Calidad de Vida y Educativa de todos los participantes.

8. Bibliografía

- Alzina, R. B. (2003). *Educación Emocional y competencias básicas para la vida*. Barcelona: Revista de Investigación Educativa.
- Anderson, G. L. (2001). *Hacia una participación auténtica: deconstruyendo los discursos de las reformas participativas en Educación*. Buenos Aires.
- Arancibia, Escobar, Strasser. (2000). *Experiencias internacionales de participación organizadas de los padres y madres en Educación: Reflexiones para Chile*. Santiago.
- Bizquerra, R. (2003). *Educación emocional y competencias básicas para la vida*. Barcelona: Revista de Investigación Educativa.
- Equipo Académico PARTICIPA. (2000). *La Participación como un valor*. Santiago.
- Freire, P. (1993). *Política y Participación comunitaria*. Madrid.
- INE. (2002). *Censo 2002 y Proyecciones*. Santiago.
- MINEDUC. (2002). *Política de Participación de padres, madres y apoderados/as en el sistema educativo*. Santiago.
- MINEDUC. (2005). *Manual de apoyo para facilitar los consejos escolares*. Santiago.
- MINEDUC. (2009). *Decreto 170-Ley 20201*. Santiago.
- MINEDUC. (2010). *Ley General de Educación*. Santiago.
- MINEDUC. (2013). *Registro de Planificación PIE*. Santiago.
- Obando, G. (2008). *La participación docente en la toma de decisiones de la visión micropolítica*. 2008: Educación.
- Prieto, M. (2005). *La Participación de los estudiantes ¿Un camino hacia la emancipación?* Valparaíso.
- Rafael, B. (2003). *Educación Emocional y competencias básicas para la vida*. Barcelona: Revista de Investigación Educativa.
- Rodrigo Cornejo, J. G. (2007). *Participación e incidencia de la sociedad civil en las políticas educativas: el caso chileno*. Santiago: FLAPE.
- UNESCO. (2005). *Guidelines for Inclusion: Ensuring access to Education for all*.