



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y Plan De Mejoramiento Educativo**

Profesor guía:

**Pedro Rosales.**

Alumno (s):

**Jessy Solange Pérez Meneses.**

**Santiago - Chile, Mayo de 2016**

## Contenido

INTRODUCCION.....	4
I.- MARCO TEÓRICO.....	7
II.- DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO.....	10
II.1.- INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS PEDAGÓGICOS.....	11
II.2.- VALORES INSTITUCIONALES.....	12
a.- Singularidad-originalidad:.....	13
b.- Autonomía.....	14
c.- Comienzo:.....	14
d.- Trascendencia:.....	15
II.3.- VALORES CENTRALES DE NUESTRA PROPUESTA EDUCATIVA.....	16
II.4.- MISIÓN.....	17
II.5.- VISIÓN.....	17
II.6.- PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS.....	18
II.7.- PRINCIPIOS RELACIONADOS CON EL ALUMNO.....	19
II.8.- PRINCIPIOS RELACIONADOS CON EL PROFESOR.....	20
II.9.- PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.....	21
II.10.- PRINCIPIOS HUMANISTA- CRISTIANO.....	22
II.11.- PERFIL DEL ALUMNO.....	23
II.12.- PERFIL DEL DOCENTE.....	25
II.13.- OTROS ANTECEDENTES.....	27
III.- ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	30
III.1.- OBJETIVOS DEL PLAN.....	34
III. 2. OBJETIVOS OPERATIVOS.....	35

III. 3. VINCULACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS. ....	37
IV.- PROGRAMAS ESTRATÉGICOS. ....	38
V. RESULTADOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN. ....	39
ANEXO 1.....	64
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL COLEGIO RAQUEL PÉREZ. ....	64
- 1º MOMENTO: DÓNDE ESTAMOS (ANÁLISIS DEL ENTORNO).....	65
- 2º MOMENTO: QUIÉNES SOMOS Y CÓMO SOMOS (ANÁLISIS INTERNO).....	66
B. DOCENTES, PROFESIONALES Y ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN .....	67
C. ESTUDIANTES .....	67
D. PERSONAL NO DOCENTE.....	68
E. DIRECTORIO.....	68
F. COMUNIDAD RELIGIOSA.....	69
- 3ER MOMENTO: HACIA DÓNDE VAMOS (PROYECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN) .....	70
REDACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	71
ANEXO 2 .....	72
TABLA COMPLETA DE ACTAS TOMADAS DURANTE EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD (1).....	72
ANEXO 3 .....	75
LOGROS ESPERADOS PARA TODAS LAS ÁREAS TEMÁTICAS Y EQUIPOS DE TRABAJO.....	75
CONCLUSIONES. ....	77
Bibliografía. ....	78

## **INTRODUCCION.**

Planificar es prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones.

Prever, implica anticiparse a un acontecimiento; en este caso anticipar las acciones que se deberán realizar.

Racionalmente, es hacer el análisis de medios y fines y encontrar la coherencia con que serán combinados para alcanzar los resultados previstos.

Cuando hablamos de acción, decimos que son distintos esfuerzos, tareas, operaciones concretas a realizar.

Los recursos son las personas y elementos materiales o simbólicos que utilizan los miembros de la organización, siendo los objetivos, los cambios, resultados, fin o fines que se desean lograr con las acciones a emprender.

Transformaciones son los cambios, el futuro deseado, en cuanto a construcciones de una situación mejor, se puede decir también que planificar es conocer la realidad y adoptar decisiones. Conociendo la realidad se logra realizar un diagnóstico, reduciendo de esta manera la incertidumbre, realizando hipótesis según lo conocido, logrando obtener información, analizando e interpretando esa realidad. El diagnóstico sienta las bases para la toma de decisiones racionales cuando se trata de resolver problemas, permitiendo elegir entre varias alternativas. Conociendo las estrategias, siendo estas el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto. Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización.

La estrategia y los procesos de direccionamiento estratégico, han entrado con fuerza en casi todos los ámbitos de la vida organizacional pública y privada, siendo esta última la que mayor acogida les ha brindado y el mejor campo de aplicación y verificación de los resultados esperados; sin embargo, algunas organizaciones y sectores han venido adoptando con rezago, algunos con temeridad, otros con obligada premura, métodos y técnicas de gestión que sustenten una estabilidad organizacional en un entorno del cual no se pueden eximir. La política pública de Educación del gobierno chileno en los últimos años, ha pretendido que las instituciones de educación tanto secundaria como universitaria, se involucren en la lógica de los procesos de direccionamiento estratégico, siendo el Plan Educativo Institucional (PEI) derivado de esta concepción teórica, un requisito importante dentro del proceso de acreditación de calidad de cualquier tipo de institución educativa, sin embargo, estos procesos son de reciente aplicación. La urgencia de cumplir con la norma, ha llevado a la estructuración de planes de trabajo en el Sector de la Educación en Chile, con aún, una débil conceptualización teórica y que emplean herramientas administrativas de diagnóstico que han sido ampliamente probadas en empresas privadas. El colegio Raquel Pérez , no ha sido ajeno a esta tendencia, y ya en el año 2005, tal vez con escasa claridad conceptual sobre el tema, se desarrolla el primer ejercicio de planificación, con énfasis en este enfoque metodológico, mediante la formulación de su Plan de Desarrollo Institucional, un documento que recogía las posturas e intenciones estratégicas de la institución. En este contexto, el Colegio Raquel Pérez de Rio Bueno, ha realizado esfuerzos permanentes por implementar y desarrollar un modelo de gestión desde una perspectiva estratégica, manteniendo como fundamento, los valores cristianos que lo sustentan desde su creación en el año 1936. Para este efecto, el Colegio ha reformulado su Proyecto Educativo Institucional para el quinquenio 2016-2020; sobre una mirada estratégica, a través de un proyecto donde participan todos los



involucrados y un proceso de formulación caracterizado por la utilización de una serie de herramientas estratégicas y que derivan finalmente en una planificación estratégica , logrando así las bases de un perfeccionamiento del proyecto educativo, a través del cual se sembrará la semilla que dará los frutos tanto valóricos como académicos y que se espera sean de gran valor formativo para las generaciones de alumnas y alumnos que pasen por el Colegio Raquel Pérez de Rio Bueno.

## **I.- MARCO TEÓRICO.**

El Plan Estratégico 2016 – 2020 del Colegio Raquel Pérez constituye una herramienta indispensable para orientar los esfuerzos en forma concertada y producir así mejores resultados educativos. Hoy estamos en la época de la colaboración: necesitamos unir esfuerzos en torno a metas colectivas, superar el individualismo y alinearnos en función de una visión y una misión compartida. En una sociedad compleja, necesitamos saber quiénes somos y cuál es nuestro aporte, a quién servimos y con qué estilo. La institución tiene mucho camino avanzado y grandes cosas a su favor, pues aparte de una rica historia local de 50 años, participamos de una red nacional de colegios con mejores puntajes Simce y PSU, logrando obtener una tradición educativa y espiritual por más de 80 años. Trabajando en educación desde 1936 en el interior de la ciudad de Rio Bueno, siendo un sector rural llamado Nolyehue protagonista de en una hermosa historia llena de sueños y esperanzas de crear una nueva visión de enseñar y aprender, una pequeña sede que acogía a tres estudiantes llamados Daniel, Juan y Mónica fueron los primeros educandos que formo la Señora Vitalia Pérez.

El Colegio Raquel Pérez de Rio Bueno fue la materialización de un gran sueño de una mujer que siempre se entregó al servicio de la comunidad, Sra Vitalia Raquel Pérez Sepúlveda, nacida en la ciudad de Valdivia, el 21 Diciembre de 1909. Su sensibilidad social y espiritual le hacía soñar con un establecimiento educacional de primer orden al que pudieran acudir los hijos de los funcionarios del molino, empresa familiar perteneciente a la familia de su esposo el señor Heraldo Edesio Meneses Grob, ya que la educación solo era parte de una clase acomodada.

El afán de querer dar enseñanza escolar llevo a que este desafío se cumpla y se complemente con las enseñanzas de Jesucristo. Este anhelo

sueño se hizo realidad en 1936 al iniciarse los primeros indicios del Colegio Raquel Pérez, gracias a los aportes de la Iglesia Inmaculada Concepción y el apoyo de las hermanas de la Santa Cruz (hermanas del Colegio Santa Cruz, ubicado en la misma localidad), que hicieron posible la adquisición de los terrenos y la construcción de un edificio para internado de niñas y salas de clases en la comuna de Rio Bueno, inaugurándose de manera oficial el colegio, con la primera piedra el año 1966.

La señora Vitalia Raquel Pérez Sepúlveda a la edad de 57 fue su primera Directora, acompañada de la hermana Cornelia Broamer en la Subdirección. Tuvieron destacada participación en los primeros años del Colegio Santa Cruz de Rio Bueno (asesorando e implementando en la educación local las bases del cristianismo), se unieron a esta obra las esposas de los personajes destacados durante este periodo Sra, Anne de Guarda, esposa de Gabriel Guarda Geywitz, una de las primeras familias colonizadora de alemanes en llegar a colonizar esta zona del sur de Chile. y Sra. Ceferina de Fernández , Elizabeth Condell de Pacheco y Adelaida Condell. Las clases oficiales en el Colegio Raquel Pérez empezaron el 15 de marzo de 1967, con diez alumnos externos y diez alumnas internas. Entre estas últimas se recuerda a Laura Vergara, Lois Hart, Inés Drpherman, Eloiza García y Estela Correa. Entre las internas estaban Juana Castillo, Isolina Álvarez, Lidia Moreno, Marta Riffo, Gertrudis Contreras, Rosa Gacitua, Herminia Monsalve, Filomena Salazar y Ema Ramírez. Así entonces, comienza a crecer el colegio y ya durante el año 1968 ingresa un total de 80 niños y niñas, en 1976 se inscribieron 264, y en 1985 se matricularon 343 alumnos. Desde el año 1986 la matrícula ha aumentado en un alto porcentaje llegando al año 2015 a 998 alumnos, siendo el colegio particular subvencionado con mayor cantidad de alumnos en la zona.



Durante estos años, nuestro esfuerzo ha sido ir afinando la mirada, enfocándola mejor sobre nuestra realidad, para hacer propuestas de futuro y permitir que el Colegio Raquel Pérez siga siendo una institución educativa de excelencia en la sociedad y en la comunidad. Este Plan Estratégico está fuertemente vinculado con el Proyecto Educativo. A partir de él define una misión propia del Colegio y una mirada hacia el futuro que soñamos (visión). Formula después un conjunto de retos que surgen del análisis del entorno, del análisis de nuestro funcionamiento interno, de nuestras fuentes inspiradoras y de las notas distintivas de nuestra misión. Estos retos terminan por configurar una imagen objetivo, es decir, una declaración sintética de los que nos gustaría que fuera nuestro colegio en 5 años más. Vienen enseguida tres objetivos estratégicos, que se despliegan después en 9 objetivos operativos. Estos objetivos operativos dan origen a 9 programas estratégicos, cada uno de los cuales incluye resultados esperados y líneas de acción. El trabajo del equipo directivo y otros equipos técnicos será ir elaborando líneas de base e indicadores de logro, para poder monitorear el proceso y evaluar el cumplimiento de los objetivos.

Es así como este Plan ha sido construido participativamente, entre los meses de octubre 2015 a abril 2016. Han contribuido principalmente los docentes, profesionales y Asistentes de la Educación, pero también ha habido momentos para recoger aportes de otros trabajadores, de los padres, madres y apoderados, de los estudiantes y, hacia el final, de un grupo de ex alumnos (Ver Síntesis de todo el Proceso en Anexo 1). De los aportes recibidos hay constancia en las actas del proceso, las que se encuentran disponibles en la Intranet (Ver índice de estas actas en Anexo 2). En esta edición, como anexo al Plan Estratégico se publica sólo dos actas sintéticas, a saber: Anexo 3: Logros Esperados para todas las Áreas Temáticas y Equipos de Trabajo y Anexo 4: Misión Específica y logros esperados de cada una de las Áreas Temáticas y Equipos de trabajo A partir de estos análisis, y de otros que constan en las actas, se comenzaron a formular desafíos para el próximo quinquenio, para ir construyendo el presente Plan en sus

distintas componentes. El propósito último del Plan es servir de instrumento para cumplir nuestra misión desde nuestra identidad, con eficiencia y calidad.

## II.- DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO.

<b>Nombre</b>	Colegio Raquel Pérez de Rio Bueno.
<b>Directora</b>	Grisselda Gallardo Gallardo.
<b>Decreto cooperador del Estado</b>	6667/1997
<b>RBD</b>	31240-8
<b>Dirección</b>	Avenida Caupolicán 35
<b>Ciudad</b>	Rio Bueno
<b>Provincia</b>	Del Ranco
<b>Región</b>	XIV región de los Ríos
<b>Teléfonos</b>	(642) 341676 - (642) 341677
<b>e-mail</b>	<a href="mailto:contacto@colegioraquelperez.cl">contacto@colegioraquelperez.cl</a>
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.colegioraquelperez.cl">http://www.colegioraquelperez.cl</a>
<b>Fecha de Fundación</b>	12 de Enero 1966
<b>Naturaleza Jurídica</b>	Fundación
<b>Matricula</b>	998
<b>Niveles que imparte</b>	Educación Pre Básica; Educación Básica; Educación Media
<b>Jornada</b>	Diurna
<b>Horario de Funcionamiento</b>	Lunes a Viernes: 8:00-13:15 horas Lunes a Jueves: 14:45-19:00 horas
<b>Nº de docentes directivos</b>	3
<b>Nº de docentes</b>	38
<b>Nº Asistentes de la Educación</b>	27

## ***II.1.- INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS PEDAGÓGICOS.***

El colegio Raquel Pérez de Rio Bueno, cuenta entre otros activos, con la siguiente infraestructura:

- Una superficie de tres coma cinco hectáreas con parques y jardines y 12.000 mts<sup>2</sup> construidos, en pleno centro de la comuna de Rio Bueno.
- Laboratorios de Inglés, Ciencias, Computación y Educación Tecnológica.
- Salas de Artes, Música y Educación Cristiana.
- Un Aula Magna con capacidad para 300 personas.
- Centro de retiro.
- 13 baños.
- 7 oficinas.
- 1 capilla.
- Centro de Extensión y Comunicaciones.
- Central de publicaciones y librería.
- Campus virtual con todas las dependencias conectadas Internet vía WI-FI.
- Biblioteca con más de 13.000 ejemplares.
- dos canchas de básquetbol, dos gimnasios, tres multicanchas, 2 áreas verdes.
- Patios techados para los diferentes niveles educativos.
- Casino para alumnos y funcionarios
- Una Cafetería.
- Espacio preferencial para Educación Parvularia.
- Estacionamiento ara funcionarios.

## ***II.2.- VALORES INSTITUCIONALES.***

Los principios fundamentales que sustentan al Proyecto Educativo Institucional y permean el currículo del Colegio Raquel Pérez.

Este Proyecto, hace referencia a su identidad como centro de Educación Católica, que tiene como propósito educar con el espíritu del Evangelio, estando siempre atentos para seguir las orientaciones de la iglesia expresamente transmitidas por la Conferencia Episcopal de Chile. Se desea que la comunidad educativa encarne el mensaje de Jesucristo en obras y en palabras, sirviendo y acogiendo especialmente a los más desfavorecidos. Actualmente el Colegio Raquel Pérez, es un establecimiento particular subvencionado sin fines de lucro, dependiente de la Fundación Florencio Marlon Dini, pertenece a la Congregación de las Hermanas Maestras de la Santa Cruz, cuyo representante legal es Hermana Margarita Calisto Nahuelpán.

Las directrices del Proyecto Educativo, toma como guía las orientaciones que emana de la iglesia Católica y se sustenta en los principios de educación Personalizada, Comunitaria y Evangelizadora que implica: - Promover la gestión educativa a la luz del Evangelio, según las Orientaciones Pastorales de la Iglesia, Carisma y Espiritualidad. - Compartir la misión Evangelizadora de la Iglesia por medio de la Educación. - Servir a la persona, mujer-hombre en su proceso de superación humana, personal y social a partir de los fundamentos de los Principios y fundamentos Valóricos y Prácticos de la Educación Personalizada y Comunitaria. - Buscando Vivir el Misterio Pascual en la Comunidad Educativa y de manera personal. - Favorecer los encuentros y celebraciones significativas que hagan posible experimentar la vivencia de Muerte y Resurrección capaz de transformar la vida.

La educación personalizada surge como una modalidad educativa que permite considerar al ser humano una persona activa, con posibilidades de

explorar, cambiar y transformar el mundo que lo rodea, le permite la autorrealización, lo hace tener conciencia de sus potencialidades y oportunidades y quizá lo más importante trascender. El proyecto pedagógico de Educación personalizada, se centra en el desarrollo de la persona en su integralidad, como un ser singular e irreplicable, social, el desarrollo y la búsqueda de su autonomía y trascendencia, basándose en la propuesta de educación personalizada del Padre Pierre Faure sigue las teorías propias de la escuela pedagógica de Itard, Seguin, y María Montessori. Basando en gran parte en una visión integral del ser humano, y en la necesidad de educar su cerebro o de “aprender a aprender”. Teniendo presente que la Educación Personalizada reconoce a la persona como un ser individual, uno en sí mismo y distinto de los otros, el colegio está llamado a fortalecer una pedagogía que permita desarrollar en el ser humano los siguientes principios:

**a.- Singularidad-originalidad:** Potencialidad de ser único e irreplicable; por eso, original - creativo; en lo más profundo de la identidad del ser personal. Desarrollar la conciencia de sí mismo, por la comprensión y vivencia de la llamada personal, a ser único e irreplicable, original y creativo; a descubrir, valorar y desarrollar la capacidad personal de ser, estar y actuar, como persona consciente y responsable. Ser singular es conocerse, desde la realidad biogenética y biopsicológica del ser personal hombre-mujer; desde la originalidad del ser único, con sus potencialidades y sus limitaciones; que llegando a una autoconciencia y autoafirmación de sí mismo, pueda desarrollarse desde su personal modelo de ser, hasta sus máximas posibilidades, superando limitaciones. Es la llamada a ser sí mismo, dueño/a de sí, con autocontrol y autoanálisis, autocrítica y autoafirmación a la vez. Es desarrollar la potencialidad de crecer en forma constante: física, psicológica, espiritual, social, cultural y ética, de ser más de lo que se es, a través de superaciones constantes; ser singular es ser capaz de interrogarse e interrogar al mundo, dar respuestas propias, originales, y creativas.

**b.- Autonomía:** que se expresa en el potencial de ser progresivamente libre; llegar a gobernarse a sí mismo con responsabilidad y compromiso personal. Desarrollar la capacidad de llegar a ser sí mismo, por el aprendizaje de una autonomía humana que es conquista y tarea; que permite hacer opciones, tomar decisiones, tener iniciativas y comprometerse responsablemente consigo mismo y con los demás. Ser hombre es ser libre: el hombre libremente puede hacerse libre o puede esclavizarse; optando entre la libertad de ser persona, o renunciar a ello. La libertad es ruptura y a la vez, conquista; es disponibilidad y adhesión en responsabilidad. La libertad permite al hombre ser autónomo, ser dueño de sí y de la historia. La libertad capacita a la persona para elegir, hacer opciones, tomar decisiones, tener iniciativas, comprometerse. Es una libertad en situación o "libertad de llegar a ser - de progresar". Sólo la libertad le permite al hombre ser respuesta, como resultado de una iniciativa. La libertad es llamada "a la autonomía", que hace al hombre autor de sus acciones, en la medida en que éstas son queridas libremente por él.

**c.- Comienzo:** Que se expresa en la conciencia de otro legítimo; es la persona "yo", frente al "tú", que llegando a conocerse, puede suscitar un "nosotros", una sociedad de personas: Amar, creer en el otro, interactuar con el otro, en **respeto** profundo a la alteridad de cada cual. La persona es un ser social. Por la apertura posee la capacidad de ser acogida y ser don, en gratitud y fidelidad creadoras. Por la desposesión, el hombre se encuentra consigo mismo, con los demás, y con Dios. Por ello el hombre, está llamado a dar una respuesta de relación, en el encuentro recíproco. Para llegar al otro, es necesario poseerse primero a sí mismo, su propia singularidad; y así descubrir el "alter ego" desde dentro; pues, **existir es ser con los otros**. La persona es interioridad y es objetividad. Es movimiento de interiorización y de exteriorización - un "adentro" y una necesidad del "afuera". En educación, más que en otras vocaciones y misiones, el encuentro debe ser fuerza creadora –con amor- para lograr que el otro sea, apoyando,

aceptando, orientando, compartiendo (profesor), por el logro de la autorrealización del otro (alumno). En ese entorno de confianza y respeto, crecerá y se cuidará el verdadero afecto humano.

**d.- Trascendencia:** Es fuerza que mueve a la persona desde el espíritu, a ir siempre más lejos, más allá de sí misma, en superaciones continuas, al servicio de los demás, y hasta la plenitud infinita de Dios. Desarrollar la capacidad de ir "más allá de sí mismo"; superarse en el despliegue del ser, en interacción con los demás y con el mundo, por el esfuerzo de transformación de la sociedad en que vivimos, a fin de hacerla más armoniosa, más bella, más justa y más verdadera. La realización libre y personal de la dimensión trascendente de nuestro ser, es la vuelta libre y explícita del hombre a Dios, por su comportamiento humano y religioso. La trascendencia es potencialidad de ir siempre más lejos, siempre más alto. Es el devenir humano constante, hacia la conquista de la naturaleza, en la entrega y el servicio a los demás. Este movimiento permanente del Ser en devenir hacia el Ser definitivo, es la búsqueda del absoluto, su más alta razón de ser y existir sin fronteras, pasando por el Amor al prójimo y de cara a la máxima perfección en Dios.

Hoy, igual que ayer hacemos nuestra las palabras de la señora Vitalia Pérez "me alegró al ver las niñas reunidas y en su corazón dio gracias a Dios por haber sido llamada a la educación de la juventud".

### ***II.3.- VALORES CENTRALES DE NUESTRA PROPUESTA EDUCATIVA.***

Como comunidad educativa, asumimos el compromiso de hacer posible el proyecto, situándonos del lado de los más desfavorecidos; desde una educación Raquel Pérez , que tiene como centro la persona y su dignidad, y le posibilita para ser: sujeto de encuentro, ciudadana enraizada en su cultura y abierta al mundo global, agente de transformación social, comprometida con el cuidado de la vida en todas sus manifestaciones y creadora de una cultura de esperanza , alegría y paz y se orientan y vinculan con los principios educativos de la LEGE. Ofreciendo una propuesta pedagógica de calidad que genere procesos de aprendizaje, para responder a la realidad y formar para la vida y el compromiso social. Fortaleciendo la vivencia de la espiritualidad, para cultivar la interioridad, suscitar experiencias de encuentro y despertar el compromiso con la realidad, y la comunión eclesial. Situando la práctica educativa desde la justicia, la solidaridad, la equidad, la inclusión, para comprometernos con los más débiles, desfavorecidos de la sociedad. Asumiendo el desafío de formar verdaderas comunidades inclusivas que aprenden para el desarrollo de relaciones humanizantes que dinamicen nuestro proyecto compartido. Cultivando relaciones que favorezcan la reciprocidad, corresponsabilidad, autonomía y participación, para acoger, respetar y valorar la singularidad de cada persona, y propiciar el desarrollo de auténticos sujetos de encuentro. Potenciando las diferentes dimensiones de la persona y educándola desde la realidad para que se comprometan en procesos de transformación social a través de la iniciativa e innovación. Desarrollando desde el hecho educativo una conciencia crítica y una identidad cultural propia que permitan colaborar en la construcción de una nueva sociedad, democrática, intercultural, incluyente y solidaria. Formando en la esperanza y la alegría con conciencia crítica y ecológica que nos comprometa con el cuidado de la vida en todas sus manifestaciones y la transformación de la sociedad.





El Plan Estratégico del Colegio Raquel Pérez se enmarca en la misión y visión de las bases impartidas por sus fundadoras, y en su Proyecto Educativo. Siempre teniendo cada uno de sus orígenes muy presente al Colegio Raquel Pérez formulando más específicamente su propia misión y visión, llegando a las siguientes formulaciones.

#### ***II.4.- MISIÓN.***

Formar integralmente a niños, niñas y jóvenes, trabajando en alianza con sus familias, en el marco de una comunidad educativa en la que se aprendan y se vivan los valores del Evangelio, para aportar a la sociedad y a la Iglesia personas competentes en distintos ámbitos y comprometidas con la construcción de una sociedad justa y fraterna.

#### ***II.5.- VISIÓN.***

Una sociedad que equilibre el desarrollo material con la justicia social y el crecimiento en el espíritu, que respete la diversidad y aproveche lo mejor de cada persona y de cada grupo, que fomente el desarrollo de las familias como unidad básica fundada en el amor. Jóvenes que salgan del colegio a servir, entusiastas, amantes del conocimiento, de la belleza y del bien, con experiencia de Dios y del prójimo, excelentes en lo que emprenden, dialogantes y motivados seguidores(as) y comunicadores(as) de Jesucristo. Una comunidad con afinidad y participación, acogedora y profética, atractiva y convocadora, cercana a los pobres y comprometida con sus problemas.

## ***II.6.- PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS.***

Conforme a la misión del Colegio Raquel Pérez y a las políticas educativas del país, los principios pedagógicos que sustenta su modelo son los que se indican: Principios relacionados con la educación:

- La formación integral de la persona es un imperativo del proceso educativo.
- La comunicación humana es inherente al proceso educativo.
- La educación favorece la relación familia-entorno-escuela.
- La formación para la democracia es un imperativo educacional.
- La formación de las personas debe atender los requerimientos de un mundo globalizado.
- La educación de calidad para todos es fundamental para el desarrollo de la sociedad.
- La educación debe promover un pensamiento divergente e innovador.
- Es vital el desarrollo del conocimiento que permita comprender, guiar y mejorar la acción educativa.
- El cuidado del medio ambiente es un imperativo de la educación para las actuales y nuevas generaciones.
- Asegurar un aprendizaje integral, que otorgue valor al desarrollo de los valores y actitudes a las artes, la educación física, deportes y tecnología
- Educar para la paz, es fundamental para la sana convivencia social.

- Reconocer y compartir los principios constitutivos de la educación del siglo XXI; “aprender a conocer”, “aprender a hacer”, “aprender a ser” y “aprender a vivir juntos”.

### ***II.7.- PRINCIPIOS RELACIONADOS CON EL ALUMNO.***

- Aprender a pensar, sentir, actuar, compartir, querer y persistir en sus propósitos, son capacidades que el alumno debe desarrollar en su proceso de formación sistemática.
- Aprender haciendo, fortalece el desarrollo autónomo del alumno.
- La práctica de la reflexión crítica y autocrítica contribuye a mejorar el aprendizaje del alumno.
- El reconocimiento y el respeto por la diversidad son componentes básicos para una sana convivencia escolar.
- El desarrollo de la creatividad, el talento y el espíritu crítico del alumno es fundamental en su proceso formativo.
- La autodisciplina es un proceso de crecimiento personal imprescindible, mediante el cual, alumnos asumen responsablemente, su forma de comportarse tanto en el ámbito intelectual y convivencial.

## **II.8.- PRINCIPIOS RELACIONADOS CON EL PROFESOR**

- El rol del docente como facilitador y guía, contribuye al aprendizaje de los alumnos.
- La flexibilidad, afectividad y creatividad del docente son elementos fundamentales en el proceso de construir conocimientos.
- La acreditación profesional es fundamental para el proceso educacional que desarrolla el Colegio en una sociedad globalizada.
- Generar en los alumnos motivación, ansias de aprender, y una base sólida para continuar estudiando.
- Enfocar los aprendizajes hacia la aplicabilidad y la resolución de problemas de la vida.
- Atender a distintas formas de aprender, de entender el mundo y la cultura, y de expresar ideas y emociones.
- El docente es un profesional capacitado para enfrentar situaciones emergentes y construir a partir de ellas.
- Altas expectativas respecto de las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de todos sus alumnos es un factor indispensable en el quehacer docente.
- El permanente interés del docente por reflexionar acerca de la práctica pedagógica, enriquece el proceso educativo.
- El profesor tiene como premisa fundamental atender la diversidad de sus alumnos, tanto en sus niveles de aprendizajes como en sus características personales.

- El compromiso del docente con el mantenimiento de un buen clima organizacional es un factor relevante en el desarrollo de los aprendizajes.
- La permanente autoevaluación del docente favorece sus prácticas pedagógicas.
- El conocimiento y aplicación permanente del Marco para la Buena Enseñanza es punto de partida de su quehacer pedagógico.
- El diálogo académico disciplinario e interdisciplinario es indispensable para abordar los desafíos que demanda la educación de la sociedad del conocimiento.

#### ***II.9.- PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.***

- El desarrollo de competencias y habilidades de sus alumnos, y su personal, es un imperativo institucional.
- La integración de los padres y apoderados como apoyo al proceso educativo, es importante para la institución.
- El apoyo al rol parental es inherente a la labor educativa del establecimiento.
- El compromiso de quienes integran la comunidad educativa, es fundamental para el buen desarrollo institucional.
- El desarrollo de aprendizajes significativos que permitan contextualizar y proyectar la educación, es un imperativo institucional.
- Un clima institucional acogedor favorece el proceso educativo integrador.

- El uso de las tecnologías de la información y comunicación y la práctica del idioma inglés, son herramientas relevantes en la formación de los alumnos y alumnas.
- El desarrollo de un pensamiento emprendedor, crítico y creativo es esencial en la formación de la persona.
- El compromiso del equipo directivo con la función educacional y relacional de la institución es un eje motivador para el crecimiento y desarrollo de ésta.
- El respeto hacia sí mismo, hacia la vida y al medio social, cultural y natural son elementos prioritarios en la educación para la paz y la libertad.
- El respeto hacia la diversidad, desde el punto de vista bíblico y en una concepción democrática, es un imperativo institucional.
- El desarrollo profesional, la responsabilidad personal y el compromiso con Dios y la institución son fundamentales para la mejora de la educación.

### ***II.10.- PRINCIPIOS HUMANISTA- CRISTIANO.***

Los principios que sustentan la acción pedagógica de la institución (Autonomía, Singularidad, Apertura y Trascendencia) se materializan en una formación humanista Cristiana basada en la personalización de la educación. Uno de los fundadores que aportan a esta mirada filosófica, es el Padre Pierre Faure, quien expone que el ser humano no nace persona sino que se hace persona, por lo tanto la persona es potencial de superación y progreso. Por lo tanto el rol del profesor es un guía, un compañero siempre presente y en disposición es a lograr que los estudiantes se superen día a día es decir que den lo mejor de sí. Esto nos llama a reconocer que cada alumno tiene asimilación y ritmo de ejecución personal que debemos respetar de aquí nace la necesidad de eliminar la

tendencia a hacer para todos el trabajo igual. La formación humanista cristiana invita a aceptar la existencia de un Dios creador de hombre y un punto de apoyo para afirmar que todos somos seres humanos iguales en dignidad ante Dios y ante los demás. Este sentido de la igualdad fundamenta un profundo sentido de la fraternidad, al considerarnos a todos como hijos de Dios. En este contexto se valida nuestro propio Carisma y Espiritualidad. La Espiritualidad está centrada en la vivencia del Misterio de Muerte y Resurrección de Jesucristo que ilumina y enriquece el sentido de la vida, especialmente en situaciones extremas. Esta espiritualidad nace de una fe profunda y dinámica, de la plena confianza en Dios que confirma la vida de la Congregación desde sus inicios. El legado del Vitalia Pérez Sepúlveda, es la de vivir una espiritualidad encarnada, práctica, en el servicio a la formación de personas, mujer profundamente espiritual, demostró su amor a los niños, a quienes con total entrega, sacrificio y perseverancia, sobrepasó todo obstáculo para formarlos hacia una vida plena. Para ella, educar era cooperar en la obra de Dios. Esto es, contribuir para formar buenas personas, con alto sentido cristiano, para que en el futuro sean buenos padres y buenos ciudadanos. Cada colegio desde su realidad y contexto socio educativo particular promueve el desarrollo de valores que se orientan a vivenciar los valores del evangelio de: justicia, verdad, paz, amor, perdón, esperanza, en situaciones concretas de la vida escolar, familiar y en el entorno social.

### ***II.11.- PERFIL DEL ALUMNO.***

El alumno /alumna que egrese del Colegio Raquel Pérez debe:

- 1) Tener como uno de los principios fundamentales el derecho a la vida y el respeto a Dios como su Creador.
- 2) Valorar la sociedad en que vive desde una perspectiva Cristiana.
- 3) Evidenciar un comportamiento acorde a los valores cristianos en su relación con los sistemas sociales y medioambientales.

- 4)** Demostrar competencias humanistas, científicas y tecnológicas que le permitan desenvolverse con éxito en la Educación Superior.
- 5)** Ser una persona autónoma, reflexiva y proactiva de tal forma que pueda enfrentar satisfactoriamente los desafíos que la vida le presenta.
- 6)** Apreciar el valor de su cuerpo, demostrando actitudes de autocuidado que le permitan desarrollar un estilo de vida saludable.
- 7)** Identificar el fracaso cuando éste le afecte y aceptar la crítica externa como algo consustancial al hombre, desde la cual puede reconstruir sus propios proyectos vitales.
- 8)** Desarrollar un aprendizaje profundo y entendimiento interdisciplinario extenso que le permita entender y actuar en el mundo.
- 9)** Apreciar el arte y la naturaleza para lograr el bienestar propio y de los demás.
- 10)** Pensar y aprender de sus propios procesos y experiencias con capacidad de evaluar y entender sus fortalezas y limitaciones para apoyar su aprendizaje y desarrollo personal.
- 11)** Entender y apreciar su propia cultura valorando el pertenecer a la nación chilena. Abiertos a conocer otras culturas y puntos de vista y valores de personas y comunidades.
- 12)** Aplicar habilidades de pensamiento crítico y creativo para reconocer y enfrentar problemas, para la formulación de proyectos y toma de decisiones.
- 13)** Entender y expresar ideas e información con seguridad, eficacia y en forma creativa en lengua castellana y/o idioma inglés.
- 14)** Mostrar empatía, compasión y respeto hacia las necesidades y sentimiento de otros.



## ***II.12.- PERFIL DEL DOCENTE.***

El profesor/profesora del Colegio Raquel Pérez debe:

- 1) Dominar el conocimiento disciplinar, conocer y aplicar los aspectos pedagógicos, curriculares y didácticos
- 2) Conocer y aplicar la investigación, tanto para profundizar en su especialización y formación general, como para plantear estrategias de aprendizaje significativos con sus estudiantes.
- 3) Plantear preguntas, problemas y reflexionar en la búsqueda de soluciones con sus estudiantes, potenciando su creatividad en forma permanente.
- 4) Crear ambientes de aprendizaje innovadores con un conocimiento especializado en el tema que está enseñando.
- 5) Manejar la didáctica de manera que su proceso de enseñar sea organizado, claro, y con objetivos definidos, respetando el contexto en que se produce el aprendizaje de sus estudiantes.
- 6) Ser crítico en el proceso de enseñar, identificando las debilidades de las técnicas de enseñanza tradicionales, y desafiando a sus estudiantes, para construir aprendizajes profundos.
- 7) Tener disposición para autoevaluarse en su proceso de enseñar y proveer a los estudiantes espacios para que evalúen el desarrollo del curso y el ejercicio de su docencia, permitiéndose un proceso reflexivo de mejora continua.

- 8)** Respetar a sus estudiantes, ser exigente con ellos, tener conciencia de los recursos con los que cuenta y adaptar sus estrategias a las necesidades de los estudiantes.
- 9)** Conducir situaciones de búsqueda y uso adecuado de la información.
- 10)** Desarrollar una pedagogía basada en el diálogo, en la vinculación teóriapráctica, la diversidad y el trabajo en equipo.
- 11)** Ayudar a sus alumnos a apropiarse de los conocimientos, valores y habilidades necesarias para aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser, y aprender a convivir.
- 12)** Incorporar a su práctica el manejo de las nuevas tecnologías tanto para la enseñanza en el aula como para su propio aprendizaje permanente.
- 13)** Actuar como mediador del aprendizaje, ubicándose más allá del modelo de profesor informador y explicador tradicional.
- 14)** Seleccionar adecuadamente los procesos básicos del aprendizaje en cada materia y subordinar la mediación a su desarrollo, a través del uso de estrategias cognitivas y metacognitivas.
- 15)** Manejar procedimientos evaluativos que permitan verificar los estándares de aprendizajes alcanzados por sus estudiantes.
- 16)** Comprender que la evaluación es un proceso permanente de reflexión, dialogo y mejora continua de los aprendizajes.

## II.13.- OTROS ANTECEDENTES.

Oferta Educativa:									
Plan de Estudio de Educación Parvularia, Enseñanza Básica, Media y Adultos									
Asignaturas		1° y 2° básico	3° y 4° básico	Asignaturas		5° básico	6° básico	7° básico	8° básico
1	Lenguaje y Comunicación	8	8	1	Lenguaje y Comunicación	6	6	6	6
2	Idioma extranjero Inglés	3	4	2	Idioma extranjero Inglés	4	4	4	4
3	Matemática	6	6	3	Matemática	6	6	6	6
4	Historia Geografía y Ciencias Sociales	3	3	4	Historia Geografía y Ciencias Sociales	4	4	4	4
5	Ciencias Naturales	3	3	5	Ciencias Naturales	4	4	4	4
6	Artes Visuales	2	2	6	Educación Artística	3	3		
				7	Artes Visuales			2	2
7	Música	2	2	8	Música			2	2
8	Educación Física y Salud	3	4	9	Educación Física y Salud	2	2	2	2
9	Tecnología	1	1	10	Tecnología	2	2	2	2
10	Orientación	1	1	11	Orientación	2	2	2	2
11	Religión	2	2	12	Religión	2	2	2	2
	Taller JECD		2		Taller Dominio Lector	1	1		
					Taller JECD	2	2	2	2
<b>Total</b>		<b>34</b>	<b>38</b>	<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>

<b>Índice de Vulnerabilidad</b>	
<b>Años</b>	<b>%</b>
2010	Ed. Básica: 40,7 Ed. Media: 43,51
2011	Ed. Básica: 41,44 Ed. Media: 43,51
2012	Ed. Básica: 44,2 Ed. Media: 42,1
2013	Ed. Básica: 51,6 Ed. Media: 49,0
2014	Ed. Básica: 52,20 Ed. Media: 48,98
2015	Ed. Básica: 54,1 Ed. Media: 47

### INDICADORES DE EVALUACIONES EXTERNAS

<b>Prueba SIMCE Lenguaje y Comunicación</b>	
	<b>2° Básico</b>
2012	294
2013	298
2014	283

<b>Prueba SIMCE Matemática</b>	
<b>Años</b>	<b>4° Básico</b>
2012	289
2013	277
2014	274

<b>Prueba SIMCE Historia y Geografía y Ciencias Sociales</b>	
<b>Años</b>	<b>4° Básico</b>
2012	276
2013	287
2014	274

<b>Prueba SIMCE Lenguaje y Comunicación</b>	
<b>Años</b>	<b>8° Básico</b>
2011	289
2013	278
2014	256

<b>Prueba SIMCE Matemática</b>	
<b>Años</b>	<b>8° Básico</b>
2011	281
2013	280
2014	288

<b>Prueba SIMCE Historia y Geografía y Ciencias Sociales</b>	
<b>Años</b>	<b>8° Básico</b>
2009	266
2011	281
2014	280

### AGREGAR 2º MEDIO

Prueba SIMCE Lenguaje y Comunicación		Prueba SIMCE Matemática	
Años	2º Medio	Años	2º Medio
2012	284	2012	297
2013	280	2013	296
2014	279	2014	299

### Resultados PSU

#### Los resultados de las 3 asignaturas

Resultados PSU	2012	2013	2014	2015
Nº Als Egresados	75	74	76	67
Nº Alumnos inscritos para rendir PSU	73	73	76	65
Nº Alumnos que rindieron PSU	73	73	76	65
Nº Alumnos + de 550	39	25	49	30
Nº Als Con Pte entre 450 y 549	28	38	23	25
Nº alumnos com pte menor 450	6	10	4	10

### **III.- ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL.**

Desde el análisis del entorno y el análisis interno, teniendo presente el Proyecto Educativo del Colegio Raquel Pérez, se desprenden los siguientes retos para el Plan Estratégico 2016 – 2020:

**1.** La mejora continua de la calidad de la educación ofrecida por el Colegio Raquel Pérez. Esto implica:

- a.** Cumplimiento del marco curricular vigente, con sus actualizaciones, ajustes y orientaciones.
- b.** Un currículum que vaya más allá de los mínimos oficiales y que dé cuenta de los requerimientos sociales y culturales.
- c.** La mantención de óptimas condiciones generales y ambiente escolar para el proceso de enseñanza aprendizaje.
- d.** Formación permanente, evaluación del desempeño y estímulos para los educadores y educadoras.
- e.** Optimización de los tiempos destinados al trabajo pedagógico.
- f.** Una cultura de la excelencia, que incluye metas altas, esfuerzo personal, medios adecuados.
- g.** Una atención lúcida y constante a los procesos y a los resultados personales e institucionales.
- h.** Desarrollo tecnológico oportuno y actualizado.

**2.** El aseguramiento de la integralidad y el equilibrio en la Formación que el Colegio Raquel Pérez entrega a sus estudiantes. Esto implica:

**a.** La valoración y desarrollo de todas las facultades de las personas: psicoafectiva, socio-cultural, cognitiva-académica, religioso-espiritual, física y sensible.

**b.** El diálogo con la sociedad, la cultura, la ciencia y la fe, buscando interpelaciones e interacciones recíprocas.

**c.** La evaluación permanente del currículum para lograr mejores articulaciones y equilibrios horizontales y verticales entre sus componentes.

**d.** La promoción de enfoques y trabajos interdisciplinarios.

**e.** La adopción de enfoques que den cuenta de la complejidad de los problemas educativos y sociales: desarrollo humano sustentable, formación de ciudadanía, discernimiento y análisis social, entre otros.

**3.** La promoción deliberada de la equidad, la integración y la responsabilidad social como componentes fundamentales de la educación que ofrece el Colegio Raquel Pérez. Esto implica:

**a.** La integración y mixtura social.

**b.** La promoción de políticas y prácticas institucionales que tiendan a colaborar en la solución de problemas sociales tales como la contaminación, el tráfico urbano, la calidad de vida, la precariedad energética, la segregación social, entre otros.

- c. La activación de vasos comunicantes con escuelas vulnerables, compartiendo conocimientos, recursos, ideas o proyectos conjuntos.
  - d. El fortalecimiento de la formación orientada al servicio, mediante experiencias de inserción y servicio social.
  - e. El desarrollo de un ambiente escolar coeducacional en el que la perspectiva de género influya en el currículum y las prácticas educativas, asegurando el bienestar y el desarrollo pleno de hombres y mujeres.
  - f. El respeto por la diversidad interindividual y por las necesidades especiales de algunas personas, progresando en la capacidad de responder pedagógicamente a ellas.
4. El fortalecimiento de la alianza familia – colegio y la construcción de una comunidad educativa en que se comparta la responsabilidad por la formación de todos y todas. Esto implica:
- a. El compromiso de las familias con el Proyecto Educativo y el estilo propio del colegio.
  - b. La dinamización de procesos formativos que involucren a las familias
  - c. El fomento de la actividad cultural, deportiva, y otras distintas formas de desarrollo de la comunidad y participación en ella.
  - d. El fomento de la buena comunicación, el diálogo y la participación al interior de la comunidad, involucrando a todos los estamentos: estudiantes, sus padres, madres y apoderados, ex alumnos, trabajadores y trabajadoras.



5. La profundización de nuestra identidad cristiana e ignaciana. Esto implica:

- a. La formación de personas mediante la práctica de los medios propios de la tradición del Colegio: Ejercicios Espirituales, discernimiento, vida comunitaria.
- b. La promoción de la vida sacramental y litúrgica.
- c. La promoción de un ambiente cristiano, en el que se aprendan y se vivan los valores del evangelio en las actividades cotidianas.
- d. La apertura y participación en la comunidad cristiana de Rio Bueno y sus alrededores.

Estos retos señalan la dirección que debe dar a respuesta a los esfuerzos, en continuidad con la historia del colegio, para seguir siendo una propuesta educativa de vanguardia en la comuna de Rio Bueno. Surge de ellos una imagen-objetivo que ponemos delante de nosotros para el próximo quinquenio:

Queremos ser un Colegio de excelencia, basándose en la inclinación cristiana:

- Agente evangelizador y formador de personas y familias.
- Excelente en su desempeño y en sus resultados formativos, con respeto a la diversidad de personas.
- Abierto y respondiente a los nuevos retos sociales y culturales, con capacidad de adoptar nuevos enfoques y nuevas tecnologías en función de los objetivos educativos.
- Sostenible y capaz de desarrollarse, manteniéndose abierto a familias de diversas condiciones socio-económicas.

- Con sentido social, capaz de salir de sí mismo para aportar, buscando una mejor sociedad para todos y todas.
- Participativo y comunitario, capaz de acoger y dinamizar en función de esta imagen-objetivo y de la misión.

### ***III.1.- OBJETIVOS DEL PLAN.***

1. Objetivos Estratégicos Con el plan 2016 – 2020, el Colegio Raquel Pérez busca:

**a)** Consolidar una institucionalidad y un modelo de gestión que garantice la sustentabilidad económica, la posibilidad de optimización y desarrollo sostenido en las distintas áreas y procesos, y la acogida a distintas familias en un ambiente de mixtura social.

**b)** Impulsar una educación integral de calidad, que equilibre los requerimientos académicos con la formación personal y cristiana, que respete y oriente las diferencias interindividuales, que incorpore medios actualizados y que sea conducida por profesionales de la educación en permanente formación y renovación.

**c)** Fortalecer una comunidad escolar participativa en la que todas las personas sean corresponsables de las metas educativas, en la que las familias encuentren acogida y formación, en la que sea posible practicar la solidaridad y la responsabilidad social, y en la que se pueda descubrir, profundizar, vivir y celebrar la fe cristiana.

### **III. 2. OBJETIVOS OPERATIVOS.**

Se proponen 9 objetivos operativos que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos, y en consecuencia a la imagen-objetivo trazada en este Plan Estratégico.

1. Desarrollar un marco institucional que permita implementar una modalidad de financiamiento con diversificación de las fuentes de ingresos, para que se puedan cubrir las exigencias presupuestarias propias de un establecimiento de excelencia, manteniendo la apertura a un número significativo de familias con menores recursos.
2. Promover la creación racional y/o el óptimo aprovechamiento de tiempos para la reflexión, planificación y evaluación; de espacios nuevos para requerimientos emergentes de este plan; de recursos de apoyo para los procesos educativo y administrativo; y de condiciones de trabajo estimulantes para los trabajadores de la institución.
3. Fortalecer y dinamizar los equipos de trabajo profesional en función del cumplimiento de sus metas formativas específicas, del aseguramiento de la formación integral, de la innovación pedagógica, del trabajo interdisciplinar y de la excelencia académica.
4. Promover el compromiso de estudiantes, familias, trabajadores docentes y no docentes, profesionales especialistas, en torno a temas transversales y de apoyo a los estudiantes: autocuidado, coeducación y perspectiva de género, atención de diferencias individuales y eventuales necesidades especiales, acompañamiento y cuidado personal.
5. Fomentar el desarrollo profesional y el crecimiento personal y espiritual de los educadores y otros trabajadores, implementando mecanismos de evaluación,

acompañamiento, capacitación, perfeccionamiento y otros modos de formación continua.

**6.** Fomentar y facilitar el uso de las tecnologías de información y comunicación al servicio de la formación de ciudadanía, del proceso educativo, del trabajo en red, de la gestión institucional y de la comunicación e intercambio al interior de la comunidad.

**7.** Asegurar un ambiente escolar propicio para la formación de personas, en el que los detalles den cuenta de los grandes valores que nos inspiran y en el que se aprenda la convivencia entre personas de diversas edades y características, el respeto a las normas y la responsabilidad por el bien común.

**8.** Desarrollar una comunidad cristiana que ayude a sus miembros a tener experiencia de Dios, que les provea instancias de formación hacia una vida cristiana plena, y que celebre con profundidad y alegría su unión con Dios a través de la vida litúrgica y sacramental.

**9.** Impulsar acciones y programas de formación social que incluyan análisis de la realidad y experiencias de inserción o exposición social, formas de solidaridad con los más pobres y excluidos, políticas y prácticas que reflejen la responsabilidad social de la comunidad ante los grandes problemas de la sociedad.

### ***III. 3. VINCULACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS.***

A continuación se presentan, con enunciados abreviados, los distintos objetivos operativos y su relación con los objetivos estratégicos:

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Objetivos Operativos</b>
<b>Institucionalidad, gestión y sustentabilidad</b>	1. Marco institucional y financiamiento 2. Optimización de tiempos, espacios, recursos y condiciones de trabajo 6. Desarrollo Tecnológico
<b>Educación integral de calidad</b>	3. Fortalecimiento de la gestión y animación curricular. 4. Transversalidad, diversidad y apoyo estudiantil 5. Formación y evaluación del personal 6. Desarrollo Tecnológico
<b>Comunidad escolar cristiana</b>	7. Ambiente escolar 8. Formación y vida cristiana 9. Formación y responsabilidad social

Esta presentación esquemática ayuda a ver sintéticamente la lógica del Plan, pero no quiere establecer separaciones o visiones parciales. Todos los objetivos operativos se relacionan entre sí y requieren de un trabajo concertado y coordinado para poder facilitar el logro de los objetivos estratégicos.

#### **IV.- PROGRAMAS ESTRATÉGICOS.**

Para la ejecución de los objetivos operativos se adoptará una organización conceptual y práctica en Programas Estratégicos, que convoquen a distintos actores en torno a un conjunto de resultados y líneas de acción. Cada programa está asociado principalmente a un objetivo operativo. Los programas previstos son los siguientes:

**P1:** Desarrollo Institucional y sustentabilidad económica.

**P2:** Gestión de tiempos, espacios, recursos y condiciones de trabajo.

**P3:** Fortalecimiento de la gestión y animación curricular.

**P4:** Transversalidad, diversidad y apoyo a los estudiantes.

**P5:** Formación y Evaluación del personal.

**P6:** Desarrollo tecnológico al servicio de la educación y de la gestión.

**P7:** Desarrollo de la Comunidad y cuidado del ambiente escolar.

**P8:** Profundización de la formación cristiana.

**P9.:** Responsabilidad social y formación de ciudadanía.

## V. RESULTADOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN.

En las páginas siguientes se presentan para cada Programa algunos resultados esperados, y para cada resultado se señalan las líneas de acción que permitirán el logro. Un trabajo más fino dará cuenta de los indicadores de resultados que manejaremos al momento de la evaluación.

<b>Programa 1</b>	
<b>Desarrollo Institucional y Sostenibilidad económica</b>	
<i>Desarrollar un marco institucional que permita implementar una modalidad de financiamiento con diversificación de las fuentes de ingresos, para que se puedan cubrir las exigencias presupuestarias propias de un establecimiento de excelencia, manteniendo la apertura a un número significativo de familias con menores recursos.</i>	
<b>Resultados</b>	<b>Líneas de Acción</b>
R1: Se han analizado los escenarios futuros posibles en materia de financiamiento, considerando entre un 10 y un 15% de alumnos becados.	<p>L1.1. Estudiar a fondo la legislación vigente, en particular la nueva LGE, y dialogar con el Estado en vistas a definir la viabilidad en el tiempo de un financiamiento con participación del Estado.</p> <p>L1.2. Realizar simulaciones de financiamiento privado y financiamiento mixto, explicitando las implicaciones de cada escenario con la mantención de una masa crítica de matrícula aceptable y de una mixtura social también</p>

	<p>aceptable.</p> <p>L1.3. Elaborar un documento con recomendaciones al Directorio de la Fundación para apoyar la toma de decisiones.</p> <p>L1.4. Promocionar y canalizar distintos tipos de aportes para el financiamiento de becas de estudio en el Colegio.</p>
<p>R2: Se han decidido e implementado las formas jurídicas y tributarias bajo las cuales operará el colegio a largo plazo</p>	<p>L2.1. Consolidar la Fundación San Mateo en todos sus aspectos jurídicos, contables y operativos.</p> <p>L2.2. Crear o renovar otras formas institucionales complementarias que permitan el desarrollo de iniciativas que no puedan ser asumidas por la Fundación.</p> <p>L2.3. Formular una política de financiamiento de inversiones que oriente y regule el acceso a créditos, liquidación de activos, recepción de donaciones, participación de la comunidad, entre otros asuntos.</p>



## PROGRAMA 2

### GESTIÓN DE TIEMPOS, ESPACIOS, RECURSOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

*Promover la creación racional y/o el óptimo aprovechamiento de tiempos para la reflexión, planificación y evaluación; de espacios nuevos para requerimientos emergentes de este plan; de recursos de apoyo para los procesos educativo y administrativo; y de condiciones de trabajo estimulantes para los trabajadores de la institución.*

Resultados	Líneas de Acción
<p>R1: Se cuenta con un plan maestro de arquitectura que define espacios y sus posibles utilidades futuras, considerando los requerimientos de infraestructura que se deriven de este PE.</p>	<p>L1.1. Definir necesidades de crecimiento y posibilidades de mejoramiento en salas de clase, servicios higiénicos, recintos comunitarios y de servicios pedagógicos, área deportiva, áreas verdes y de recreación, estacionamientos y circulaciones, teniendo en cuenta este PE, la opinión de los usuarios, el avance de la coeducación, la proyección de matrícula, entre otras cosas.</p> <p>L1.2. Dialogar con las autoridades para definir lo que será la línea de expropiación contemplada en el plan regulador.</p>

	<p>L1.3. Definir el destino de los diversos espacios disponibles para el desarrollo de infraestructura, e informar a la oficina de arquitectura.</p> <p>L1.4. Ejecutar progresivamente algunos de los desarrollos de infraestructura definidos en el plan maestro.</p>
<p>R2: Se ha instalado un Observatorio permanente de tiempos, espacios y condiciones de trabajo que alimenta la toma de decisiones para la optimización.</p>	<p>.L2.1. Identificar necesidades emergentes y permanentes que no estén cubiertas con tiempos asignados o que necesiten ajustes.</p> <p>L2.2. Diseñar estrategias para cubrir situaciones o tiempos especiales que no ameriten incremento permanente de horas.</p> <p>L2.3. Asegurar tiempo suficiente y posible para reuniones técnicas de las áreas y para trabajo individual de los profesionales.</p> <p>L2.4. Evaluar el aprovechamiento de los diversos espacios y tiempos institucionales y realizar ajustes o reasignaciones cuando sea necesario.</p> <p>L2.5. Impulsar el mejoramiento permanente de las condiciones de seguridad laboral y escolar.</p>

	<p>L2.6. Promover diversas formas de mejoramiento de los espacios y condiciones de trabajo para el bienestar de todas las personas.</p> <p>L2.7. Mantener óptimas condiciones de diálogo acerca de las relaciones laborales, remuneraciones, incentivos y otros asuntos similares, tendiendo a las mejores condiciones en el marco de la necesaria sostenibilidad y sobre la base de estudios comparativos.</p>
--	---

### PROGRAMA 3

#### FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y ANIMACIÓN CURRICULAR.

*Fortalecer y dinamizar los equipos de trabajo profesional en función del cumplimiento de sus metas formativas específicas, del aseguramiento de la formación integral, de la innovación pedagógica, del trabajo interdisciplinar y de la excelencia académica.*

Resultados	Líneas de Acción
<p>R1: Se ha instalado progresivamente el marco curricular oficial con todos sus ajustes y orientaciones.</p>	<p>L1.1. Asegurar que cada docente maneje con familiaridad y precisión la conceptualización, el lenguaje técnico y los contenidos específicos propuestos por el currículum oficial.</p> <p>L1.2. Supervisar mediante reuniones técnicas, observación directa e instrumentos específicos, la puesta en práctica de las orientaciones curriculares.</p> <p>L1.3. Entregar oportunamente la capacitación necesaria para superar dificultades.</p>
<p>R2: La estructura de ciclos y equipos de trabajo ha sido modificada según los requerimientos de la nueva LGE, del Proyecto Educativo y de los objetivos académicos y formativos</p>	<p>L2.1. Revisar verticalmente las tareas psico-educativas y estilos de conducción pedagógica que predominan en cada nivel de enseñanza, para fundamentar una nueva división de ciclos y otros equipos</p>

	<p>de trabajo.</p> <p>L2.2. Adecuar la planta docente, directiva y pastoral a la nueva estructura.</p> <p>L2.3. Adecuar la distribución de salas, oficinas y otros espacios a la nueva estructura.</p>
<p>R3: Todas las Áreas Temáticas y Equipos Profesionales han elaborado y desarrollado planes anuales organizados en torno a su misión específica y a los lineamientos técnicos acordados.</p>	<p>L3.1 Dinamizar las áreas temáticas y equipos de trabajo en función de los logros esperados para todas las áreas (Anexo 3), fortaleciendo su capacidad de formular metas particulares, indicadores y estrategias desde su misión específica.</p> <p>L3.2. Potenciar el liderazgo de los jefes de área como promotores de reflexión, mejoramiento e innovación pedagógica.</p> <p>L3.3. Estimular acciones interdisciplinarias</p> <p>L3.4. Estimular procesos evaluativos que incluyan medición, análisis de resultados, valoración y proyección; y que permitan reportar progresos y dificultades e informar decisiones pedagógicas en distintos niveles.</p>

<p>R4: EL Proyecto Educativo en su capítulo IV – Modelo Pedagógico - ha sido estudiado y asimilado por los docentes, y ha inspirado innovación metodológica en distintas áreas</p>	<p>L1.1. Realizar sesiones de estudio y profundización de los apartados del capítulo IV del Proyecto Educativo.</p> <p>L1.2. Estimular innovaciones en didáctica inspiradas en el capítulo IV del PE y propuestas por las áreas temáticas.</p>
--	--

## PROGRAMA 4

### TRANSVERSALIDAD, DIVERSIDAD Y APOYO A LOS ESTUDIANTES

*Promover el compromiso de estudiantes, familias, trabajadores docentes y no docentes, profesionales especialistas, en torno a temas transversales y de apoyo a los estudiantes: autocuidado, coeducación y perspectiva de género, atención de diferencias individuales y eventuales necesidades especiales, acompañamiento y cuidado personal.*

Resultados	Líneas de Acción
<p>R1: Los cursos coeducacionales han llegado a 2º Medio y el enfoque coeducacional ha permeado todo el currículum.</p>	<p>L1.1. Reformular desde el enfoque coeducacional todas las actividades del plan pastoral y de formación para todos los cursos en que esto no se haya hecho.</p> <p>L1.2. Mantener el tema de la coeducación como componente transversal en todos los equipos de trabajo y áreas temáticas.</p> <p>L1.3. Promover el intercambio de experiencias positivas y de dificultades específicas al interior del colegio y con otros colegios que estén en procesos similares.</p> <p>L1.4. Crear y/o fortalecer programas de formación en relaciones interpersonales para una buena convivencia entre hombres y mujeres en el segmento</p>

	<p>escolar que coincide con la adolescencia.</p>
<p>R2: Se ha profundizado el concepto de Educación Integral y se ha instalado como compromiso transversal de todas las áreas y equipos de trabajo.</p>	<p>L2.1. Difundir, estudiar y analizar a nivel docentes el “Mapa de Aprendizajes para la formación Integral” (MAFI) propiciado por la REI.</p> <p>L2.2. Incorporar el concepto y sus implicaciones en la práctica docente de todas las áreas del currículum.</p> <p>L2.3. Adaptar el MAFI para ser trabajado con los padres y madres para su propia formación y para mejorar el apoyo a sus hijos e hijas.</p> <p>L2.4. Instalar procedimientos de evaluación de la formación integral, reuniendo las muchas evaluaciones que se realizan en pocos instrumentos sencillos y oportunos.</p>
<p>R3: Se han creado y/o fortalecido programas de formación y autocuidado en temas de afectividad y sexualidad, vida saludable, prevención de riesgos sociales, toma de decisiones vocacionales, relaciones familiares, entre otros.</p>	<p>L3.1. Asegurar la permanente actualización y aplicación de programas de formación personal adecuados a las diversas edades y necesidades.</p> <p>L3.2. Desarrollar campañas y acciones específicas vinculadas a temas de vida saludable y autocuidado, concertando a varios grupos o estamentos de la</p>



	comunidad.
<p>R4: Se han fortalecido las capacidades de atención pedagógica e interdisciplinar de dificultades escolares o necesidades especiales</p>	<p>L4.1. Realizar diagnósticos masivos oportunos (screening) que permitan identificar casos que necesiten ser profundizados.</p> <p>L4.2. Mejorar las capacidades docentes en asuntos como adecuaciones curriculares, variantes metodológicas y evaluativas, evaluación diferenciada, apoyos especiales, seguimiento de dificultades, entre otras.</p> <p>L4.3. Orientar a las familias que lo necesiten en la búsqueda de apoyos profesionales externos y en la coordinación de tratamientos.</p> <p>L4.4. Promover una visión inclusiva de la sociedad y del proceso educativo, para que estudiantes, docentes y familias tiendan a acoger y aprovechar las diferencias entre las personas y las necesidades especiales de algunas.</p>

## PROGRAMA 5

### Formación y Evaluación del personal.

*Fomentar el desarrollo profesional y el crecimiento personal y espiritual de los educadores y otros trabajadores, implementando mecanismos de evaluación, acompañamiento, capacitación, perfeccionamiento y otros modos de formación continua.*

Resultados	Líneas de Acción
<p>R1: Se ha instalado una propuesta institucional para la formación continua del personal en servicio.</p>	<p>L1.1. Realizar un diagnóstico y mantener actualizado un sistema de registro de la formación inicial y continua de los trabajadores del colegio.</p> <p>L1.2. Elaborar y acordar un plan de formación continua que defina etapas, áreas de formación, tipo de experiencias, actividades posibles, para orientar los esfuerzos personales e institucionales en materia de formación continua del personal.</p> <p>L1.3. Promover la participación de los trabajadores en actividades de formación continua según el plan de formación, aprovechando la oferta interna, el trabajo en Red y la iniciativa del propio colegio.</p> <p>L1.4. Realizar sesiones de formación adecuadas a los distintos grupos de</p>

	<p>trabajadores: docentes, administrativos, técnicos, profesionales no docentes, auxiliares, en distintas modalidades específicas e incluyendo acciones genéricas de amplia convocatoria.</p> <p>L1.5. Impulsar la especialización de profesores generales en algunas áreas del currículum.</p>
<p>R2: Se ha fortalecido a los educadores en su capacidad de integrar pedagogía y espiritualidad ignaciana.</p>	<p>L2.1. Promover la participación de los educadores y otros trabajadores en Ejercicios Espirituales ofrecidos de distintas formas y momentos, de manera que vayan accediendo a una experiencia cada vez más completa.</p> <p>L2.2. Realizar sesiones especialmente destinadas a establecer conexiones entre el estilo pedagógico y la didáctica, con los Ejercicios Espirituales.</p>
<p>R3: Se han consensuado y establecido tiempos, instrumentos y procedimientos para la Evaluación del personal.</p>	<p>L3.1. Revisar y reformular los instrumentos existentes para la evaluación docente y directiva</p> <p>L3.2. Crear instrumentos para completar la evaluación docente y directiva, para evaluar otras funciones, y para ampliar la participación de los distintos estamentos en los procesos</p>

	<p>evaluativos.</p> <p>L3.3. Aplicar regularmente instrumentos de evaluación y asegurar la devolución oportuna y formativa de resultados</p> <p>.</p>
<p>R4: Se ha potenciado a los educadores y otros trabajadores mediante un ambiente y un estilo institucional que permite la superación de dificultades y el despliegue de los mejores atributos de cada persona.</p>	<p>L4.1. Promover un ambiente en el que los docentes y otros trabajadores puedan expresar sus puntos de vista, aportar sugerencias, debatir temas e ideas, acordar soluciones, mediante una dirección cercana y accesible y mediante distintas formas de participación.</p> <p>L4.2. Proveer distintas posibilidades de acompañamiento y apoyo continuo a las personas que trabajan en el colegio.</p> <p>L4.3. Promover y facilitar espacios y momentos de recreación y convivencias del personal</p>

## PROGRAMA 6

### DESARROLLO TECNOLÓGICO AL SERVICIO DE LA EDUCACIÓN Y DE LA GESTIÓN

*Fomentar y facilitar el uso de las tecnologías de información y comunicación al servicio de la formación de ciudadanía, del proceso educativo, del trabajo en red, de la gestión institucional y de la comunicación e intercambio al interior de la comunidad.*

Resultados	Líneas de Acción
<p>R1: Se han renovado equipos e incorporado nuevas tecnologías al servicio de la educación y la gestión</p>	<p>L1.1. Desarrollar el programa Tecnologías para una Educación de Calidad (TEC) en alianza con MINEDUC – ENLACES.</p> <p>L1.2. Elaborar una propuesta de tecnologías al servicio de la educación que podrían incorporarse progresivamente, recomendando o desechando las muchas ofertas que hay en el mercado.</p> <p>L1.3. Visitar y dialogar con colegios que hayan avanzado más en este aspecto, en función del punto anterior y otros.</p> <p>L1.4. Adelantar y coordinar los procesos de elaboración de presupuestos en materia de inversiones en tecnología, para coordinar las distintas áreas y</p>

	<p>tener una visión de mediano plazo.</p> <p>L1.5. Procurar nuevas fuentes de financiamiento para el desarrollo tecnológico.</p>
<p>R2: Se han fortalecido las capacidades de los docentes en el uso de tecnologías de la información y comunicación.</p>	<p>L2.1. Elaborar y mantener actualizado un diagnóstico de las necesidades formativas de los docentes, directivos, administrativos y apoderados sobre el uso de las TICs.</p> <p>L2.2. Asesorar, acompañar y capacitar en uso de TICs en forma permanente utilizando distintas estrategias.</p> <p>L2.3. Fomentar la socialización interna, difusión y sistematización de experiencias docentes que hayan incorporado el uso de TICs.</p> <p>L2.4. Difundir y fomentar el uso de portales educativos y otras formas similares.</p> <p>L2.5. Estimular el uso de las TICs para el ejercicio de ciudadanía y para la participación en el mundo global.</p>
<p>R3: Se han renovado o confirmado los paquetes de software utilizados para la gestión contable y de personal</p>	<p>L3.1. Visitar y dialogar con otros colegios para evaluar distintas soluciones de software para la gestión.</p>

	<p>L3.2. Fundamentar una propuesta de mutación de software, incluyendo costos, plazos y capacitación necesaria.</p> <p>L3.3. Adquirir e instalar nuevos software, o confirmar y desarrollar los existentes.</p> <p>L3.4. Capacitar al personal en función de los nuevos desarrollos informáticos</p>
<p>R4: Se ha optimizado el uso y aprovechamiento del software para la gestión curricular (schooltrack u otro)</p>	<p>L4.1. Recoger la experiencia de los docentes, apoderados y personal administrativo en relación con el uso del software actual para la gestión curricular.</p> <p>L4.2. Conocer software alternativo y realizar una comparación de costos y beneficios, confirmar o mutar el software de apoyo a la gestión curricular.</p> <p>L4.4. Aumentar el uso y aprovechamiento de las distintas posibilidades de uso del software, mediante capacitación, promoción, incorporación en planes de trabajo de las áreas, entre otras estrategias.</p>

## PROGRAMA 7

### DESARROLLO DE LA COMUNIDAD Y CUIDADO DEL AMBIENTE ESCOLAR

*Asegurar un ambiente escolar propicio para la formación de personas, en el que los detalles den cuenta de los grandes valores que nos inspiran y en el que se aprenda la convivencia entre personas de diversas edades y características, el respeto a las normas y la responsabilidad por el bien común.*

Resultados	Líneas de Acción
<p>R1: Se han fortalecido los órganos y mecanismos de participación, y el compromiso de las personas con las metas y procesos colectivos</p>	<p>L1.1. Animar y acrecentar la participación de los trabajadores, de los padres, madres y apoderados, de los estudiantes y de los ex alumnos, en sus propias organizaciones.</p> <p>L1.2. Fortalecer las capacidades de las organizaciones de los estamentos para generar y ejecutar planes de trabajo, para formar y renovar liderazgos, para financiarse, y para aportar al bien de toda la comunidad.</p> <p>L1.3. Fortalecer el Consejo Escolar como el espacio de intercambio entre los distintos estamentos y entre ellos con la Dirección del Colegio.</p> <p>L1.4. Promover, facilitar y exigir el compromiso activo de los padres, madres y apoderados en la prevención</p>



	<p>y solución de problemas escolares.</p> <p>L1.5. Mantener la periodicidad y mejorar la calidad de las instancias regulares de diálogo familia – colegio.</p> <p>L1.6. Promover la participación, concertación y desarrollo de la comunidad a través de convocatorias especiales en torno al deporte, las manifestaciones culturales y otras.</p> <p>L1.7. Establecer, difundir y canalizar diversas formas en que los exalumnos pueden aportar al Colegio, aprovechando su gran variedad de talentos y posibilidades, y recoger también su mirada retrospectiva para aproximarse a una evaluación de impacto de la formación recibida</p>
<p>R2: Se ha logrado alcanzar y mantener un ambiente escolar óptimo para facilitar el proceso educativo.</p>	<p>L2.1. Capacitar y comprometer a docentes y estudiantes para que el ambiente en las salas de clases sea propicio para el aprendizaje.</p> <p>L2.2. Utilizar y respetar el reglamento de convivencia escolar como un cuerpo inspirador y regulador.</p> <p>L2.3. Realizar procesos anuales de evaluación de la convivencia escolar,</p>

	reflexionando sobre la experiencia, aprendiendo de las situaciones más complejas, enriqueciendo los instrumentos y manuales
R3: Se ha fortalecido la alianza familia – colegio según las orientaciones del Proyecto Educativo a través de diversos programas de formación e interacción.	<p>L3.1. Diseñar y realizar programas de formación para padres y madres en las distintas etapas evolutivas de los hijos, logrando alta convocatoria y calidad.</p> <p>L3.2. Acompañar y potenciar a las familias en la educación cristiana de los hijos e hijas.</p>
R4: Se ha logrado implementar una política y estrategias diversas de comunicación interna y externa, que visibilice y promueva la vida de la comunidad.	<p>L4.1. Mejorar y hacer seguimiento continuo a la web institucional, la intranet, los boletines periódicos y otros medios.</p> <p>L4.2. Desarrollar la imagen corporativa en sus manifestaciones iconográficas: papelería, símbolos institucionales, publicaciones.</p>

## PROGRAMA 8

### PROFUNDIZACIÓN DE LA FORMACIÓN CRISTIANA

*Desarrollar una comunidad cristiana que ayude a sus miembros a tener experiencia de Dios, que les provea instancias de formación hacia una vida cristiana plena, y que celebre con profundidad y alegría su unión con Dios a través de la vida litúrgica y sacramental.*

Resultados	Líneas de Acción
<p>R1: Se han promocionado los Ejercicios Espirituales del Colegio Raquel Pérez para distintos públicos y en diversidad de modalidades, tendiendo a que las personas avancen hacia una experiencia completa.</p>	<p>L1.1. Enseñar distintas formas de orar en las distintas etapas de la vida, en distintas situaciones personales y sociales, en distintos lugares y ambientes.</p> <p>L1.2. Ofrecer retiros de iniciación para distintos grupos de personas.</p> <p>L1.3. Ofrecer Ejercicios Espirituales de 4 y 8 días, en retiro o en la vida ordinaria, a jóvenes y adultos.</p> <p>L1.4. Acompañar personalmente los procesos de crecimiento en Cristo de las personas que vayan profundizando en la experiencia cristiana.</p>
<p>R2: Se ha promocionado la vida comunitaria en sus distintas formas y en las distintas etapas de la vida, logrando un sentido de célula cristiana.</p>	<p>L2.1. Ayudar a las personas a tener experiencia de una comunidad cristiana en la que se puede compartir y celebrar la fe, insertarse en la Iglesia, acoger a</p>

	<p>nuevos miembros, acompañar las distintas etapas de la vida, practicar la solidaridad, el apostolado y la formación continua, desarrollar un estilo de vida cristiano-católico, e incidir en la sociedad y en la Iglesia.</p> <p>L2.2. Promover pequeñas células o comunidades que sean expresión de la comunidad mayor y que ayuden a la integración de la fe y la vida, al discernimiento vocacional, espiritual y social, en una dinámica de crecimiento continuo inspirada desde los Ejercicios Espirituales.</p> <p>L2.3. Promover la comunidad dominical Eucarística, abierta y acogedora, animada por las pequeñas comunidades y sus estructuras.</p>
<p>R3: Se ha incorporado a la formación religiosa un sentido más explícito de lo sagrado.</p>	<p>L3.1. Ejecutar programas y realizar gestos y acciones que ayuden a las personas a tener experiencia de Dios, a situarse ante Él como hijo(a), con reverencia y devoción, a destinarle espacios y tiempos sagrados, a encontrarlo en los sacramentos.</p> <p>L3.2. Enseñar y promover las actitudes, comportamientos y prácticas (adiciones</p>

	y devociones) que ayudan y favorecen el encuentro con Dios.
<p>R4: Se ha mejorado y fortalecido la enseñanza programática de la Religión en todos los niveles de enseñanza.</p>	<p>L4.1. Revisar los contenidos y propuestas metodológicas para todos los niveles de enseñanza, e incorporar la plasticidad suficiente para adaptarse a la realidad contingente y nutrirse de ella.</p> <p>L4.2. Constituir un equipo docente bien inserto en la vida académica del Colegio, asumiendo sus requerimientos técnicos y diferenciándolo de otros equipos o tareas pastorales.</p>

## PROGRAMA 9

### RESPONSABILIDAD SOCIAL Y FORMACIÓN DE CIUDADANÍA

*Impulsar acciones y programas de formación social que incluyan análisis de la realidad y experiencias de inserción o exposición social, formas de solidaridad con los más pobres y excluidos, políticas y prácticas que reflejen la responsabilidad social de la comunidad ante los grandes problemas de la sociedad.*

Resultados	Líneas de Acción
<p>R1: Se ha instalado en la comunidad el concepto de responsabilidad social y una intencionalidad clara en esta línea.</p>	<p>L1.1. Discernir en distintos niveles e instancias las mejores formas de aportar positivamente como comunidad escolar a la moderación de algunos problemas sociales tales como cuidado del medio ambiente, segregación social, mala calidad de la educación, congestión vehicular, precariedad energética, violencia, corrupción, indiferencia cívica, entre otros.</p> <p>L1.2. Poner en marcha año tras año algunas campañas o iniciativas que surjan del discernimiento.</p> <p>L1.3. Estudiar en particular y poner en práctica algunas formas de establecer solidaridad y vasos comunicantes con la educación en sectores de alta vulnerabilidad social.</p>

	<p>L1.4. Concientizar y testimoniar acerca de la importancia de la integración social.</p> <p>L1.5. Participar de iniciativas de otros que nos hagan conocer e interactuar mejor con la comunidad osornina, la Iglesia osornina.</p>
<p>R2: Se han sostenido y profundizado los programas de formación social continua y de formación de ciudadanía de los estudiantes.</p>	<p>L2.1. Perseverar y profundizar en los programas FAS, en las semanas solidarias, en actividades de inserción y exposición social, etc.</p> <p>L2.2. Impulsar la formación de ciudadanía como uno de los objetivos importantes de la formación ignaciana, asegurando su tratamiento formal y su promoción experiencial.</p> <p>L2.3. Apoyar fuertemente al Centro de Estudiantes en sus iniciativas, sus esfuerzos por convocar, organizar, animar y comprometer.</p>

## **ANEXO 1**

### ***PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL COLEGIO RAQUEL PÉREZ.***

Síntesis del proceso seguido El Proceso de Planificación Estratégica fue convocado por la directora a fines de octubre de 2015, y desde entonces se siguió con unos procesos participativos organizados en tres momentos o etapas sucesivas:

- 1) Dónde estamos.
- 2) Quiénes somos y cómo somos.
- 3) Hacia dónde vamos.

El registro de los aportes recibidos durante el proceso se fue guardando en sucesivas Actas Temáticas (identificadas con la sigla AT más un número correlativo) y Actas sintéticas (identificadas con la sigla AS más un número correlativo). Las primeras (AT) recogen todos los aportes, indicando la procedencia de cada uno, y agrupándolos por afinidad en torno a temas relativamente amplios. Las segundas (AS), son documentos más breves en los que se pierden los aportes singulares, para dejar solamente los títulos de los temas que los agruparon. Estas actas temáticas y sintéticas en su conjunto dan cuenta de la gran riqueza de aportes, sugerencias, puntos tratados, durante el proceso. Para quién desee comprender mejor el Plan Estratégico.



**- 1º MOMENTO: DÓNDE ESTAMOS (ANÁLISIS DEL ENTORNO)**

El jueves 29 de octubre se trabajó en 12 grupos de docentes y no docentes, tratando de identificar oportunidades y amenazas en el entorno, considerando los siguientes aspectos:

- a. Contexto Político y ciudadano
- b. Contexto Socio-cultural
- c, Contexto familiar
- d. Contexto Económico
- e. Contexto Tecnológico
- f. Contexto Educativo
- g. Contexto Eclesial h. La comuna de Rio Bueno (contexto local – regional)

Los aportes de los 12 grupos se encuentran en AT1 y en AS1. A partir de este análisis del entorno, el mismo día 28 de Octubre los 12 grupos formularon los principales desafíos que veían surgir para el Colegio (AT2 - AS2).

Como complemento de este trabajo, en una sesión posterior se leyó en grupos una selección de números del capítulo “Contexto” del Proyecto Educativo, y luego se dio una plática y pequeño apunte acerca de lo que significa “contemplar con los ojos de la fe, la esperanza y el amor” (PE 7).

## **- 2º MOMENTO: QUIÉNES SOMOS Y CÓMO SOMOS (ANÁLISIS INTERNO)**

### **A. PADRES, MADRES Y APODERADOS**

El 10 de Noviembre de 2015, 72 representantes de los padres, madres y apoderados del Colegio Raquel Pérez se reunieron con la Directora, quién les invitó a identificar Fortalezas y Debilidades del Colegio (Análisis interno), considerando los siguientes aspectos: formación académica, formación y acción social, formación religiosa y espiritual, deportes y actividades extraprogramáticas, Infraestructura y equipamiento, tecnología, administración y finanzas, relaciones con el ambiente natural, disciplina y convivencia escolar, comunicaciones e interacciones, costumbres y tradiciones.

Trabajaron en 11 grupos, y los aportes que formularon se encuentran en AT3 y AS3 (insumos de encuestas y aportes). Después se les invitó a formular desafíos para los próximos años a partir este análisis, encontrándose la síntesis en AT4 y AS4. Además, en los días siguientes se instaló en cada hall de ingreso al colegio un buzón de sugerencias.

## **B. DOCENTES, PROFESIONALES Y ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN**

El 10 de diciembre de 2015, se trabajó nuevamente con docentes y no docentes. Se les presentó en forma sintética nuestra identidad, visión y misión a partir del Proyecto Educativo (PE 25 al 38). Se hizo después un ejercicio de análisis interno, en los mismos 12 grupos de sesiones anteriores, con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de nuestra institución desde esta perspectiva identitaria. También se consideró la MISIÓN formulada en el Proyecto Educativo que compartimos con toda la REI, pidiendo a los grupos matizarla o comentarla desde el punto de vista. El 21 de diciembre se consideraron las 8 notas distintivas de nuestra misión declaradas en el Proyecto Educativo. Se formaron 8 grupos, distintos a los de sesiones anteriores, y cada uno de ellos trabajó sobre 2 de las notas, formulando desafíos que de ellas surgen para el Colegio San Mateo. El 22 de diciembre se prosiguió con el análisis interno, examinando el funcionamiento organizacional, sus procesos y nuestro modo habitual de proceder, formulando después fortalezas y debilidades a partir de este análisis funcional del colegio. Hubo 8 grupos de trabajo de profesores y asistentes de la educación. El mismo día 22 de diciembre, después de haber identificado Fortalezas y Debilidades desde la experiencia funcional, los grupos enunciaron desafíos que surgen de este análisis.

## **C. ESTUDIANTES**

Para recoger la opinión de los estudiantes, se incorporó a este proceso de Planificación Estratégica el Acta del Claustro Estudiantil celebrado el 22 de mayo de 2015. Aunque explícitamente no formó parte de este proceso, la fecha de realización es relativamente cercana, y la representatividad es muy alta. Además, se realizó con un pequeño grupo de estudiantes mayores una sesión para identificar fortalezas y debilidades, utilizando la misma pauta que usaron los apoderados. Los resultados se encuentran en AT12. Al mismo grupo se le pidió que formulara desafíos para el Colegio.

#### **D. PERSONAL NO DOCENTE**

Algunos trabajadores no docentes participaron plenamente de las sesiones indicadas en el sector Docente. Tal es el caso de las Asistentes de Párvulos, algunos técnicos y unos pocos del sector administrativo. Además, El 23 de marzo de 2016 los trabajadores del área de Administración fueron convocados en número de 27 a una sesión de trabajo para identificar fortalezas y debilidades del Colegio. El resultado se encuentra en AT13 (No hay AS13). También trabajaron en la formulación de desafíos para el futuro, y sus aportes.

#### **E. DIRECTORIO.**

El 25 de marzo sesionó el Directorio de la Fundación Raquel Pérez, el que fue informado en detalle sobre el proceso seguido. Los miembros del Directorio quedaron con acceso a todas las actas temáticas y sintéticas del proceso, colgadas en la Intranet. Durante la reunión, el directorio manifestó su satisfacción por el proceso seguido y aportó algunas reflexiones en torno a algunos temas institucionales, como la sustentabilidad, la identidad cristiana, el desafío de la colaboración, la necesidad de atender nuevos temas y nuevas fronteras, entre otros. Posteriormente, los miembros del Directorio recibieron borradores del Plan Estratégico, y algunos expresaron opiniones y puntos de vista.

## **F. COMUNIDAD RELIGIOSA.**

Los miembros de la Comunidad participaron junto a los docentes en todas las sesiones de trabajo. Hubo además dos reuniones de la directora con la Comunidad, con el objeto de compartir la visión de futuro y la proyección de la Comunidad jesuita en ella. Además, hacia el final del proceso, la Comunidad recibió un borrador del Plan Estratégico sobre el que pudieron hacer comentarios e indicaciones.

### **- 3ER MOMENTO: HACIA DÓNDE VAMOS (PROYECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN)**

Este momento se vivió anticipadamente en todos los grupos, cuando junto con analizar fortalezas y debilidades buscaban formular desafíos de cara al futuro, como consta en lo dicho más arriba. Además, algunos grupos dedicaron mayor tiempo a esta tarea. Los días 23 y 27 de Diciembre de 2015 se destinaron a un ejercicio de proyección por áreas temáticas y equipos de trabajo (Docentes, profesionales y algunos asistentes de la educación). Se buscó tomar conciencia de la situación actual de cada área o equipo de trabajo e identificar después los cambios o movimientos que se desea producir, acercándose a una imagen – objetivo para cada área, pensando a 5 años plazo. Para enriquecer la reflexión y la proyección a futuro, los días 30 y 31 de diciembre de 2015 se volvió a estudiar el Proyecto educativo. Primero se consideró el “estilo pedagógico”, y posteriormente la “Didáctica” Después de una presentación general, cada pequeño grupo de trabajo se centró en algunos de los muchos contenidos y propuestas de esta parte del Proyecto. Comenzando el año 2016 se retomó el trabajo de Planificación Estratégica, revisando el conjunto del trabajo hecho, presentando algunas de las Actas temáticas y Actas sintéticas. El 1 de marzo de 2016 se trabajó en 9 grupos, considerando los desafíos que habían surgido en sesiones anteriores desde distintas, para buscar una formulación sintética. Cada grupo llegó a formular 3 o 4 desafíos integradores, o “grandes desafíos”, llegando a plasmarse estos en AT16 - AS16. El mismo 1 de marzo, en una segunda sesión, las áreas temáticas y equipos de trabajo retomaron el trabajo hecho antes y consignado en AT15, y formularon sintéticamente su misión específica como área y una lista de 5 logros que se proponen para el 2016. La Directora realizó después una edición del trabajo de cada área, unificando estilos y llegando a una hoja sintética por cada área, en algunos casos planteando observaciones.

## ***REDACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO***

Con todos los insumos obtenidos durante el proceso y detallados en este documento, la directora realizó varias consultas más restringidas acerca de posibles formulaciones de la misión, visión, objetivos del Plan. Fue recibiendo aportes diversos, y finalmente estructuró y redactó el presente Plan Estratégico en su primera versión, incluyendo los programas estratégicos que incluiría. Aunque atrasado en un mes respecto de lo previsto, la primera versión del Plan se envió en consulta a los distintos estamentos, para que pudieran hacer observaciones genéricas (impresión global, sugerencias amplias...) y específicas (qué agregar, quitar o modificar en materia de programas estratégicos, resultados y líneas de acción). Se incluyó en esta ronda final de consultas, por primera vez, al estamento ex alumnos, incorporándose algunas de sus sugerencias. Al finalizar el mes de abril de 2016, se entrega a la Comunidad el presente Plan Estratégico, con la esperanza que será para todos un referente seguro.

## **ANEXO 2**

### **TABLA COMPLETA DE ACTAS TOMADAS DURANTE EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD (1)**

<b>Estamento</b>	<b>Tema</b>	<b>Actas</b>
Docentes y no Docentes	Amenazas y Oportunidades en el entorno que afectan a nuestro Colegio	AT1 – AS1
Docentes y no Docentes	Los principales desafíos que plantea el contexto externo al Colegio San Mateo y sus educadores	AT2 – AS2
Padres, Madres y Apoderados	Fortalezas y Debilidades de nuestro Colegio	AT3 – AS3
Padres, Madres y Apoderados	Desafíos de mejoramiento para nuestro Colegio	AT4 – AS4
Padres, Madres y Apoderados	Sugerencias y Aportes espontáneos recogidos a través de buzones	AT5 – AS5
Docentes y no Docentes	Fortalezas y Debilidades del Colegio a partir de nuestra visión, misión y fuentes identitarias	AT6 – AS6
Docentes y no Docentes	Notas para una formulación Sanmateína de la Misión	AT7 – AS7



Docentes y no Docentes	Desafíos que surgen desde las Notas Distintivas de nuestra Misión	AT8 – AS8
Docentes y no Docentes	Fortalezas y Debilidades del Colegio a partir de la experiencia funcional	AT9 – AS9
Docentes y no Docentes	Desafíos desde el análisis funcional de fortalezas y debilidades	AT10 – AS10
Estudiantes	Claustro de Estudiantes 2015: Aportes para el mejoramiento del Colegio	AT11
Estudiantes	Fortalezas y Debilidades de nuestro Colegio, y sus principales desafíos	AT12 – AS12
Trabajadores del Área Administrativa y Técnica	Fortalezas y Debilidades de nuestro Colegio: aportes del área administrativa y técnica	AT13
Trabajadores del Área Administrativa y Técnica	Desafíos para nuestro Colegio: aportes del área administrativa y técnica	AT14 – AS14
Docentes	Situación actual y futura de las distintas áreas	AT15
Docentes y no Docentes	Grandes desafíos a partir de los desafíos identificados en ejercicios anteriores	AT16 – AS16
Docentes y profesionales de	Misión específica y logros esperados de cada una de las Áreas Temáticas	AT17

apoyo	y Equipos de Trabajo	
Docentes y profesionales de apoyo	Logros Esperados para todas las Áreas Temáticas y Equipos de Trabajo (2)	AS17

(1) Todas estas actas se encuentran en la Intranet, y se han incluido también en la edición extensa del Plan Estratégico.

(2) Esta acta es parte integrante del Plan Estratégico y se relaciona con muchos de los 9 Programas Estratégicos.

## **ANEXO 3**

### **(AS17)**

#### **LOGROS ESPERADOS PARA TODAS LAS ÁREAS TEMÁTICAS Y EQUIPOS DE TRABAJO**

Los equipos profesionales del Colegio se reunieron varias veces durante el proceso de Planificación Estratégica. A partir de una descripción de su situación actual, formularon una visión a 5 años plazo (AT15). Este trabajo fue organizado

en Dirección, dando un formato único a las propuestas, y el documento resultante volvió a los equipos de trabajo. Ellos realizaron los ajustes que les parecieron necesarios, quedando formuladas la misión específica de cada área, los logros esperados y los requerimientos para facilitarlos (AT17). A partir de los logros esperados de cada área, se construyó esta Acta Sintética que formula 6 logros comunes, que comprometen a todas las áreas. Los logros se relacionan con varios de los programas estratégicos, especialmente con el Programa 3 de Fortalecimiento de la animación y gestión curricular. Esta Acta puede considerarse entonces como parte integrante del Plan Estratégico. Logros Esperados para todas las áreas

1. Consolidar una estructura curricular desde Educación Parvularia hasta Educación Básica y Media, que articule contenidos, objetivos y propuestas metodológicas, con la plasticidad suficiente para adaptarse a la realidad contingente y nutrirse de ella, considerando las definiciones curriculares de la Educación chilena establecidas en la LGE, los ajustes curriculares oficiales, las orientaciones del Proyecto Educativo y la propia experiencia.

2. Profundizar y apoyar el proyecto coeducacional del Colegio, introduciendo las modificaciones pertinentes en contenidos y formas de proceder dentro y fuera del aula, y aportando la experiencia a otros colegios de la Red Educacional Ignaciana.
3. Desarrollar proyectos interdisciplinarios con las áreas a fines, a nivel institucional y/o con los establecimientos de la comuna, logrando conexiones y acuerdos para enriquecer la metodología y la evaluación, unificar el lenguaje pedagógico y dar una mirada diversa e integral de los contenidos y aprendizajes.
4. Constituirse como equipo de profesionales de la educación en el que se trabaje y reflexione en función de la misión específica del área y los requerimientos técnicos de la institución, fomentando la colaboración y la coevaluación permanente, generando y ejecutando propuestas e instrumentos de mejora continua.
5. Mejorar los resultados de evaluaciones externas (puntajes PSU, SIMCE, PCA y otras que pudieren agregarse) e internas (pruebas de asignatura, promedios curso, y otras)
6. Integrar deliberadamente un mayor uso de las TIC en la sala de clases y otras actividades formativas.

## **CONCLUSIONES.**

Finalizado el diseño del Plan Estratégico para la institución, el equipo que ha participado en su elaboración, estima que tanto el proceso llevado a cabo como los resultados obtenidos y que se reflejan en el presente documento, constituyen un valioso aprendizaje, como así también una ruta clara, coherente y consistente con la Misión y Visión que previamente se ha definido el Colegio Raquel Pérez. Un aspecto altamente valorado por toda la comunidad del Colegio, es la forma como fue partícipe del proceso; más aún cuando las investigaciones y la evidencia empírica establecen como elemento angular para la puesta en marcha de un plan de estas naturaleza, el involucramiento de cada uno de los actores vinculados a la institución. Finalmente, el equipo desea agradecer a Dios en primer lugar y luego a todos aquellos que desde su mirada particular y que aman la institución, colaboraron activamente para que esta carta de navegación para el quinquenio 2016- 2020, se pudiera materializar.

## Bibliografía.

- Antúñez, S.; Imbernón, F.; Parcerisa, A. et al.(1997). De; Proyecto Educativo a la programación de aula. El qué, el cuándo, y el cómo de los instrumentos de la planificación didáctica. Editorial Graó de Serveis Pedagógies, Barcelona, España.
- Astudillo, E.; Astudillo, O.; Cuadra, G.; Torres, M.; Vaccaro, L. (1996). Manual para Equipos de Gestión Escolar. Conformación, Desarrollo y Consolidación del trabajo en equipo en la escuela. Ministerio de Educación, Santiago, Chile.
- Condemarín, M.; Medina, A. (2000). Evaluación de los aprendizajes. Un medio para mejorar las competencias lingüísticas y comunicativas. MINEDUC, Santiago, Chile.
- De Pujadas Editores (1999). Elaboración de Proyecto de Desarrollo Educativo (PDEI), Santiago, Chile.
- Duran, J. A. (1996)@ El Proyecto Educativo Institucional. Una alternativa para el desarrollo pedagógico-cultural; Cooperativa Editorial Magisterio, Colombia.
- Lavín, S del Solar. S. (2000). El Proyecto Educativo Institucional como ;Herramienta de transformación de la vida escolar. LOM Ediciones, Santiago, Chile. 11
- MINEDUC (1999). Currículum de la Educación Básica, OFCMO. Santiago, Chile.
- MINEDUC - DEG (1993). Criterios para elaborar el Reglamento Interno del establecimiento educacional. Santiago, Chile.
- MINEDUC - DEG - MECE Media - CPEIP (1995). El Proyecto Educativo institucional. Santiago, Chile.

- MINEDUC - DEG - DIPLAP (1995). Guía de apoyo para la elaboración del Proyecto Educativo de un establecimiento. Santiago, Chile. MINEDUC - MECE Media (1997). Gestión del Equipo Directivo del Liceo. Carpeta 1. Santiago, Chile.
- MINEDUC - MECE Media (1997). Gestión del Liceo. Carpeta ti. Santiago, Chile.
- Pulido, M. C. (1997). El Proyecto Educativo. Elementos para la construcción colectiva de una institución de calidad. Cooperativa Editorial Magisterio, Colombia. Triguero J.; Labra, J. (1993). El Proyecto Educativo. Metodología para su evaluación. FIDE Secundaria. Santiago de Chile.
- UNESCO (1994) Modelo de Gestión. GESEDUCA. Santiago, Chile.
- UNICEF, MINEDUC (1999). Cada escuela es un barco. Aventuras pedagógicas de comunidades que aprenden. Santiago, Chile.
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Ley\\_General\\_de\\_Educaci%C3%B3n\\_\(Chile\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_General_de_Educaci%C3%B3n_(Chile))
- [http://www.santacruzriobueno.cl/Docs/Proyecto\\_Educativo\\_Institucional.pdf](http://www.santacruzriobueno.cl/Docs/Proyecto_Educativo_Institucional.pdf)
- <http://es.slideshare.net/brvasquez1968/diagnostico-educativo-14169332>
- <http://www.colegiobautista.cl/PEI%20OFICIAL.pdf>
- Pulido, M. C. (1997). El Proyecto Educativo. Elementos para la construcción colectiva de una institución de calidad. Cooperativa Editorial Magisterio, Colombia. Triguero J.; Labra, J. (1993). El Proyecto Educativo. Metodología para su evaluación. FIDE Secundaria. Santiago de Chile.
- El Proyecto Educativo. Metodología para su evaluación. FIDE Secundaria. Santiago de Chile.

- El Proyecto Educativo. Elementos para la construcción colectiva de una institución de calidad. Cooperativa Editorial Magisterio, Colombia. Triguero J.; Labra, J. (1993). El Proyecto Educativo. Metodología para su evaluación. FIDE Secundaria.
- <https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=8dw6xKPDcr4C&oi=fnd&pg=PA5&dq=bibliografias+sobre+planificacion+estrategica+educacional&ots=5YFJgS1uET&sig=cB7DOoFdLix6tflwU-sm0e2ahow#v=onepage&q&f=false>
- Foucault, M.: La verdad y las formas jurídicas. 2a. edición, Ed. Gedisa, Barcelona, 1981. 5. Foucault M.: La verdad y las formas jurídicas. 2a. ed., Edit. Gedisa, Barcelona: 1991.
- Freire P. Hacia una pedagogía de la pregunta: conversaciones con Antonio Faundez. Edic. La Aurora, Buenos Aires, 1986.
- Bourdieu P. Cosas dichas. Edit. Gedisa, Buenos Aires, 1988. Freire, P. Pedagogía, diálogo y conflicto. Edic. Cinco, Buenos Aires, 1987.
- Serra, R. y Hermida, J. Administración y estrategia: un enfoque competitivo y emprendedor. Edit. Macchi, Buenos Aires, 1991.
- Drucker, P.: Administración y futuro: de los 90 en adelante. Edit. Suramericana, Buenos Aires, 1993.
- Hicks R. Bone D. Grupos de trabajo autodirigidos. Grupe editorial Iberoamérica, México, D.F. 1992.
- . Senge P. La quinta disciplina; el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Edit. Juan Granica, Buenos Aires, 1992.
- Quiroga A. Enfoques y perspectivas en psicología social. Edic. Cinco, Buenos Aires, 1987.
- Schlemenson, A. Análisis organizacional y empresa unipersonal. Edit. Paidós, Buenos Aires, 1988



