

MAGÍSTER EN EDUCACIÓN

MENCIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA Y CURRICULAR PARA

JEFES DE UNIDAD TÉCNICO PEDAGÓGICA

Trabajo de grado II

Diagnóstico Institucional y

Plan de Mejoramiento Educativo

Nombre : Gloht E.Torres Saavedra

Escuela : Rayen Mapu

Año : 2013

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	4
Marco Teórico .....	6
Mejoramiento de la Calidad de la Educación .....	6
1. Clarificando conceptos .....	7
i) ¿Qué vamos a entender por una educación de calidad? .....	7
II) Mejoramiento Continuo o cómo avanzar en la construcción de buenas escuelas .....	9
2. Ámbitos desde los cuales analizar la calidad de la educación en la realidad chilena.....	10
i) Los condicionamientos estructurales de la sociedad .....	11
II) Las políticas educativas .....	11
a) Institucionalidad .....	13
b) Políticas de mejoramiento.....	14
Supervisión técnico-pedagógica del Ministerio:.....	18
Evaluación:.....	18
Formación inicial y continua de docentes:.....	19
Producción de conocimiento y retroalimentación de procesos:.....	19
III) La institución escolar y la gestión de los aprendizajes.....	19
Docentes .....	20
Ambiente Educativo: .....	23
A manera de síntesis.....	23
Historia de la Escuela Rayen Mapu (Tierra de flores) .....	25
1.- Diagnóstico Institucional.....	27
1.1. Antecedentes Generales .....	27
1.2. Niveles Educativos .....	28

1.3. Matrícula 2013.....	28
1.4 Dotación profesional y técnica.....	28
2. Priorización de las Dimensiones a abordar .....	29
3. Definición de Metas.....	31
3.1. Resultados Educativos.....	31
3.1.1 Definición de la Meta SIMCE.....	31
3.2. Resultados De Aprendizajes. ....	32
3.2.1. Educación Parvularia.....	32
3.2.2. Educación Básica.....	33
3.2.2.1. Asignatura: Lenguaje y Comunicación 1º Básico. ....	34
3.3. Resultados de Eficiencia Interna. ....	38
3.3.2. Definición de la meta Tasa de Repitencia. ....	39
3.3.3. Definición de Meta Tasa de Aprobación por asignatura.....	39
4. Planificación Institucional. ....	42
4.1. Gestión del Currículum.....	43
4.2 Liderazgo Escolar.....	51
4.4. Gestión de los Recursos. ....	65
5. Cronograma Anual. ....	73
BIBLIOGRAFÍA .....	74

## Introducción

La presentación del Trabajo de Grado II, para los estudiantes de Magíster Mención Pedagógica y Curricular para Jefes de Unidad Técnico Pedagógica y cuyo objetivo, es la internalización de los aprendizajes de todos los alumnos participantes de este post-grado y requisito de finalización del programa, quizás no se desarrolló como está establecido en la Guía del Diagnóstico Institucional, debido a que cada Unidad Educativa es una realidad diferente a lo que entendemos como debería funcionar, por factores internos y externos que dificultan la labor docente y por ende los aprendizajes de los alumnos(as).

La escuela está inserta en un medio sociocultural y económico bajo, donde la mayor problemática son las familias disfuncionales, padres carentes de responsabilidad, autoridad y expectativas sobre sus hijos.

Otro factor importante es el tráfico de drogas existente en el sector y que afecta directamente a los estudiantes, quienes observan que con muy poco esfuerzo se pueden cubrir las necesidades básicas de vida, por lo tanto no existe la necesidad de esforzarse para romper el círculo de vida en el cual están inmersos.

El establecimiento educacional posee el estigma que en él están los alumnos más “malos”, los que echan de otras U.E. Pese a ello la realidad en este aspecto es muy distinta; existe un buen clima escolar, donde no se presentan conflictos graves y las relaciones personales de los estudiantes, como también del personal que aquí trabaja, son armoniosas, cordiales y solidarias, lo que permite que el trabajo lo realicemos con entusiasmo, responsabilidad, compañerismo y alegría.

Esta Unidad Educativa no cuenta con la totalidad de los profesionales requeridos para un óptimo funcionamiento (falta Jefe técnico y Orientador(a), y la función de ellos es realizada por la Dirección e Inspectoría General.

La información presentada en éste trabajo, proviene fundamentalmente del PME del establecimiento y que exige el Ministerio de Educación, por un período de 4

años. Participaron en la recopilación de datos y formulación de objetivos 3 docentes y la directora.

El Proyecto PME fue revisado por el equipo técnico de la Corporación de Desarrollo Social de Buin y su vigencia es a partir del 30 de Agosto de 2013.

## Marco Teórico

### Mejoramiento de la Calidad de la Educación

Durante los últimos años, el tema de la calidad de la educación se ha encontrado al centro del debate en nuestro país. Los cuestionamientos y demandas provienen tanto desde los directamente afectados, alumnos/as, sus familias y docentes, como desde diversos actores sociales, políticos y académicos. Pareciera existir un consenso acerca de que nuestro sistema educativo enfrenta serios problemas de calidad, y de que la educación que recibe un sector mayoritario de niños, niñas y jóvenes es claramente deficitaria.

En Chile, calidad de la educación significa buenos resultados en el SIMCE, y mejorar la calidad de la educación es subir los puntajes en esta prueba. Tras esta lógica se construyen las políticas, se planifican y distribuyen los recursos, se incentiva a escuelas y docentes, se construyen los apoyos y asesorías.

En este trabajo, queremos proponer algunos elementos que complejizan lo que se entiende por educación de calidad, o bien, de manera más precisa, estar frente a una “buena escuela”, como plantea Darling-Hammond<sup>1</sup>, así como cuáles serían los factores determinantes y/o condicionantes en los procesos educativos.

---

<sup>1</sup> DARLING-HAMMOND, L. (2001): EL DERECHO DE APRENDER. CREAR BUENAS ESCUELAS PARA TODOS, BARCELONA, ARIEL

## 1. Clarificando conceptos

### i) ¿Qué vamos a entender por una educación de calidad?

Es indudable que el término calidad posee una enorme potencia discursiva pues se instala sobre los deseos y anhelos básicos de la ciudadanía respecto de la educación. ¿Quién podría no estar de acuerdo en tener una educación de calidad? Pero en la práctica este discurso posee significados muy diversos, incluso derechamente contradictorios; no todos entienden lo mismo, más aún, no todos persiguen los mismos fines cuando pretenden reclamarla. Como plantea Bolívar (2001), el término calidad puede esconder tras de sí las causas que hacen que algo tenga o no calidad, por lo que puede ser aplicado indiscriminadamente.

Un primer aspecto a considerar, es que la calidad refiere a 'lo cualitativo', o al menos a aspectos no necesariamente cuantificables de los procesos vividos en los establecimientos escolares. Por lo tanto, los resultados obtenidos, medidos según instrumentos estandarizados, pueden sólo dar cuenta de un aspecto de la calidad de la institución escolar, pero no son bajo ningún punto de vista- el único a considerar.

En la literatura dedicada al tema, se pueden apreciar tres focos, relacionados entre sí, desde los cuales se aborda el problema: educación de calidad, escuelas de calidad y sistemas educativos de calidad.

El debate respecto a educación de calidad suele centrarse en aspectos curriculares. Aparecen aquí temáticas como pertinencia curricular, selección de contenidos, áreas educativas, etc. Un documento referencial al respecto es el mundialmente conocido "Informe Delors", elaborado por UNESCO y que define cuatro pilares de la educación (se entiende, de calidad) para el siglo XXI: aprender a conocer, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a vivir con otros (UNESCO, 2000). No obstante, destacados autores latinoamericanos han hecho

mención a la ausencia de un debate sobre calidad situado y contextualizado en la realidad latinoamericana (Pronunciamiento Latinoamericano por una Educación para Todos, 2000).

El debate sobre escuelas de calidad, también consignado como “buenas escuelas” o más recientemente “escuelas eficaces”, es de carácter más práctico, e incorpora, como es obvio, aspectos de la institución escolar. Una definición de lo que es una “buena escuela” es planteada por Escudero, quien afirma que es aquella que<sup>2</sup>:

- a) está dotada de medios materiales y personales suficientes para proporcionar una educación equitativa en la diversidad;
- b) proporciona amplias y ricas experiencias educativas a sus alumnos;
- c) se preocupa por conseguir altos niveles de aprendizaje en todos y cada uno de sus alumnos, sin discriminación de ningún tipo;
- d) cuenta con un cuerpo docente capacitado y con niveles de compromiso que cuando no se da, existen estándares de exigencia profesional;
- e) implica a la comunidad (familias y entorno socio-cultural) con procesos y espacios reales de participación;
- f) promueve el desarrollo de la escuela y su profesorado, configurando un entorno donde el aprendizaje sobre la enseñanza sea parte del propio ejercicio profesional.

---

<sup>2</sup> Escudero, J. M. (1998): “Calidad de la educación: entre la seducción y la sospecha”, Actas del V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas, 201-216, España.



En su reciente informe sobre “educación de calidad para todos”, la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de UNESCO plantea que un sistema educativo de calidad implica elementos como<sup>3</sup>:

- Obligatoriedad y gratuidad de la educación: condiciones fundamentales para asegurar el derecho a la educación;
- Fortalecimiento de la escuela pública gratuita, única capaz de garantizar el derecho a la educación;
- El derecho a la no discriminación y a la plena participación
- La equidad como una condición esencial de una educación de calidad, tanto en el acceso, como en los recursos y procesos educativos y los resultados;
- Relevancia y pertinencia: ¿Educación para qué? ¿Educación para quién?

## II) Mejoramiento Continuo o cómo avanzar en la construcción de buenas escuelas

El concepto de mejoramiento continuo se refiere a la generación en las comunidades escolares de una cultura orientada al incremento permanente de las condiciones y capacidades institucionales, centradas en la formación y aprendizaje de sus alumnos y alumnas.

El mejoramiento continuo alude, también, a las potencialidades de las instituciones educativas de generar en, y desde ellas, metas, lo que intenciona una actitud

---

3 “Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos”. Oficina Regional de UNESCO/OREALC: “Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos”. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

proactiva que, además, desarrolla una condición de liderazgo institucional, condiciones que parecen centrales en la promoción y logro de una educación de calidad.

Uno de los elementos interesantes en el mejoramiento continuo es que requiere, necesariamente, del desarrollo de una cultura participativa e informada en los establecimientos. Otro elemento importante es que esta concepción, así como su práctica, potencian la inclusión de objetivos vinculados a las realidades específicas de los establecimientos. Esto permite una mayor pertinencia de sus acciones, elemento central en la generación de calidad educativa.

En síntesis, un proceso de mejoramiento continuo de las instituciones escolares debiera orientarse, al menos, a:

- considerar como foco de innovación y mejoramiento al establecimiento en su conjunto, proveyéndolo de las condiciones materiales y profesionales para que los procesos de mejoramiento se produzcan;
- tener como eje estructurador de las acciones de mejoramiento el aprendizaje de los alumnos/as;
- promover y apoyar los cambios internos, para desde ahí, desarrollar una cultura organizativa reflexiva que involucre a los distintos actores facilitando los procesos de auto revisión y mejoramiento;
- considerar que en todo establecimiento existen capacidades que pueden ser potenciadas;
- apostar por el desarrollo profesional de los docentes y su compromiso con el establecimiento.

## 2. Ámbitos desde los cuales analizar la calidad de la educación en la realidad chilena

El ámbito pedagógico y, más específicamente, el aula, se convierten en el punto de llegada y de encuentro de diversas condicionantes, constituyéndose también en el espacio que recibe las mayores presiones y sanciones desde las políticas ministeriales y la opinión pública. Sin embargo, para los efectos de situar el problema en su real dimensión resulta importante distinguir y dimensionar los otros ámbitos que están actuando y manifestándose, como son las condicionantes estructurales de la sociedad así como las políticas educativas.

### i) Los condicionamientos estructurales de la sociedad

La situación estructural alude al contexto societal, es decir, a las características socio-económicas, políticas y culturales de nuestra sociedad. Tiene un peso fundamental a la hora de mirar los logros de aprendizaje de los alumnos/as, y por ende, en la calidad de la educación.

### II) Las políticas educativas

Indudablemente, las condiciones estructurales son importantes de considerar en el momento de evaluar y asignar responsabilidades en relación a la calidad de la educación. Pero sin duda, es también fundamental considerar el rol que tienen las decisiones de política educativa.

¿Qué ha pasado con las políticas educativas sobre calidad, cómo se han implementado y dónde se han centrado los mayores recursos y esfuerzos?

En nuestro país, éstas fueron delineadas, básicamente, a partir del trabajo realizado durante 1994 por la denominada Comisión Brunner. Las recomendaciones de esta comisión siguieron las demarcaciones institucionales delineadas por el gobierno anterior (militar). Es decir, no se tocaron los cambios sustantivos en el rol del Estado en Educación, que habían impulsado la descentralización y privatización del sistema, pasando de un Estado docente a un

estado subsidiario, quedando el sistema educativo principalmente regulado por el Mercado, lo que se consagró tanto en la Constitución Política de 1980, como en la Ley Orgánica Constitucional de la Enseñanza (LOCE) de 1990.

En este contexto, las principales iniciativas de política educativa se han centrado en un aumento sustantivo del presupuesto de educación y en el desarrollo de diversas políticas para impulsar una reforma educativa con el fin de mejorar la calidad y equidad de la educación, centradas en un concepto de calidad esencialmente entendida como logro en las pruebas nacionales de rendimiento escolar; equidad, en términos de políticas focalizadas a los sectores más vulnerables; y la escuela, responsabilizando directamente a los establecimientos por sus resultados.

Por consiguiente, las políticas educativas han estado tensionadas por dos lógicas que se contradicen: la mantención del modelo educativo neoliberal, que acentúa y profundiza la privatización de la educación, debilitando cada vez más la educación pública, y la intención de impulsar medidas en pro del mejoramiento de la calidad y equidad. El resultado de esto, son medidas parciales, que no han logrado revertir los graves problemas de calidad e inequidad del sistema.

La “revolución pingüina”, ha permitido un mayor debate acerca de las condiciones estructurales que están afectando al sistema educativo. Efectivamente este movimiento, que se inició por demandas específicas, termina con una demanda de carácter claramente político: término de la LOCE, fin de la municipalización y exigencia de un sistema educativo público que garantice calidad para todas y todos.

El impacto que alcanzó este movimiento, es lo que obligó al gobierno a replantearse sus políticas educativas -cuestión no considerada en los programas de gobierno-, reconocer la necesidad de cambiar la LOCE y realizar reformas estructurales. Sin embargo, el debate nuevamente ha sido silenciado tras una negociación política ideológica entre las cúpulas de la Concertación y el Gobierno, lo que está significando que las nuevas leyes en discusión en el Parlamento (LGE,

Superintendencia de Educación y Agencia de Calidad) mantengan, en esencia, los mismos principios de mercado en educación.

Sin entrar en un análisis detallado de estas políticas, se pueden distinguir dos ámbitos generales de intervención: uno, vinculado con la institucionalidad del sistema educativo y, dos, con los lineamientos técnico-pedagógicos, centrados, preferentemente, en cambios curriculares y de infraestructura.

### a) Institucionalidad

La institucionalidad del sistema, regido por la LOCE (1990), el diseño de financiamiento a través de subvención a la demanda (1981) y el traspaso de establecimientos a los Municipios (1981) se han mantenido inalterados, existiendo sólo readecuaciones menores en términos de subvención. El cambio más sustancial es la introducción del Financiamiento Compartido, que significa aportes adicionales de las familias a la subvención entregada por el Estado. No se cuenta con estudios empíricos que muestren en qué se gastan estos nuevos aportes y que demuestren, a su vez, que los mayores recursos aportados por las familias inciden en una mayor calidad de los aprendizajes de los alumnos/as.

La situación de la educación municipalizada, que en su mayoría no cuenta con el aporte adicional de las familias tanto en lo económico, como en el apoyo y compromiso con sus hijos en lo pedagógico, se ha vuelto particularmente preocupante. A las escuelas y liceos municipales asiste la gran mayoría de los alumnos/as de menores recursos del país y la totalidad de los alumnos/as expulsados de los colegios particulares subvencionados. Los municipios deben entregar un servicio educativo con menores recursos a niños, niñas y jóvenes que presentan mayores necesidades y carencias. Es cierto que no siempre mayores recursos para los sostenedores significan un mejor servicio educativo, pero también es cierto que en realidades de pobreza, la familia no puede aportar una base material ni cultural suficiente que apoye los aprendizajes de sus hijos.

Un aspecto importante a considerar se refiere a las competencias de los sostenedores para gestionar los establecimientos y facilitar procesos de mejoramiento de la calidad de la educación. Los resultados han demostrado que la decisión de traspasar los establecimientos a los Municipios fue errada en términos de mejorar la educación, y fue funcional y eficiente para la apertura del mercado educativo.

En relación a los sostenedores particulares, al aumento progresivo de su participación en el sistema (de un 15% aproximadamente en 1980 a prácticamente el 50% a la fecha) se suma la heterogeneidad que se introduce al amparo de la ley de subvenciones. Al existir sólo exigencias mínimas para abrir establecimientos educativos y ninguna regulación para el uso de los recursos de la subvención, se ha generado un negocio de la educación, con empresas organizadas para tales efectos. La legislación vigente dificulta que el Mineduc. intervenga para verificar si entre sus prioridades está presente la calidad de la educación.

## b) Políticas de mejoramiento

En este escenario de contextos estructurales y de institucionalidad del sistema educativo, se han desarrollado políticas de mejoramiento de la calidad de la educación, referidas al componente técnico-pedagógico de la labor ministerial, que en su conjunto impulsaron lo que se ha llamado la reforma educativa, que involucró distintas dimensiones y ámbitos del sistema educativo tales como:

- El Programa de Mejoramiento de la calidad de la Educación (MECE), financiado por el Banco Mundial, que ha tenido diferentes variantes según sus ámbitos de aplicación (rural, básica, media y superior);
- La incorporación de nuevas tecnologías, como la Red Enlaces a través de la cual se han ido implementado, en un proceso gradual, computadores en los establecimientos y capacitación docente;
- El desarrollo de grupos de trabajo profesional en la educación media (GPT);

- La promoción de proyectos de mejoramiento educativo (PME) para desarrollar innovaciones particulares en los establecimientos por medio de fondos concursables;
- Plan de Apoyo Compartido PAC, propiciado por el ministerio de Educación.
- una política de focalización para las escuelas más dañadas del país a través del Programa de las 900 Escuelas (P-900); - la extensión de la Jornada Escolar Completa (JEC);
- una reforma curricular basada en objetivos fundamentales y contenidos mínimos obligatorios para la enseñanza básica y media (OFCMO); y

Un programa de Fortalecimiento de la Profesión Docente, vía perfeccionamiento fundamental, incentivo al desempeño y resultado, y mejoramiento de la formación docente.

A partir del año 2000, desde la constatación del estancamiento de los resultados educativos -medidos por estándares a través del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) y la Prueba de Selección Universitaria (PSU)-, el Ministerio de Educación comenzó una nueva fase de la reforma educativa, impulsando nuevas medidas con el propósito de enfrentar los serios problemas de inequidad que no se logran resolver. Por una parte, dicta la Ley de Obligatoriedad Escolar de 12 años, como una manera de abordar los graves problemas de deserción e inequidad en la educación media. Por otra parte, promueve la implementación de una serie de programas que se han enfocado en la gestión interna de las escuelas, abordando cuatro ámbitos de gestión: directiva, pedagógica, de la convivencia y de recursos. Al mismo tiempo, se continúan los programas compensatorios.

Sin embargo, los principales programas que constituyeron las bases de la actual reforma, se han ido desarrollando muchas veces sin articulación entre ellos, lo que no facilita el que las diferentes acciones se complementen y potencien en los establecimientos. El quehacer cotidiano de las escuelas se ha visto tergiversado

con estas políticas que han actuado como esfuerzos educativos distintos y sumativos (muchas veces contradictorios), produciéndose, además, un enorme desgaste de recursos humanos y financieros. Lo que ha permanecido inalterable es núcleo de todo el proceso de mejoramiento que tiene que ver con la gestión de los aprendizajes, y que involucra tanto a las prácticas pedagógicas como a la gestión directiva y a los climas escolares.

La reforma curricular, que abarcó a todos los niveles del sistema educativo, tuvo un diseño cuidadoso de los marcos curriculares y los programas, pero fue construida principalmente por técnicos, sin participación de los actores educativos, lo que ha significado una deficiente apropiación e integración en las prácticas pedagógicas de los docentes.

Por otra parte, promueve la implementación de una serie de programas que se han enfocado en la gestión interna de las escuelas, abordando cuatro ámbitos de gestión: directiva, pedagógica, de la convivencia y de recursos. Al mismo tiempo, se continúan los programas compensatorios.

No nos detendremos en el detalle de cada uno de estas políticas, sino más bien analizaremos los principales nudos de problemas que presenta la Reforma en relación a la equidad, calidad y políticas de formación docente.

La propuesta promueve, fundamentalmente, aquellos aprendizajes que permiten al sujeto insertarse en el mercado laboral, olvidándose de aquellos otros relacionados con una formación social más amplia. Se pierde, así, su sesgo ético democratizador que se encuentra presente en el discurso. Además, el marco curricular flexible, en la práctica, favorece a los establecimientos que cuentan con mayores recursos profesionales y económicos para elaborar sus propios planes y programas. Se deja en una situación de desmedro a quienes no tienen estos recursos y no pueden, tampoco, generar proyectos curriculares que muchas veces requieren de implementación de laboratorios o infraestructura de alto costo.

Por otra parte, la Jornada Escolar Completa, otro eje central de la reforma, ha presentado graves problemas en los ámbitos del financiamiento, educativo-



pedagógico y condiciones laborales de los docentes. En la práctica, la JEC tendió a convertirse en un programa más, que se suma a las múltiples tareas del profesorado, sin articularse a los otros diversos programas del MINEDUC que están en curso. De hecho, lo que ha tendido a suceder es que durante las horas de clases de la mañana y de la tarde se sigue reforzando el currículum tradicional; y peor aún, muchas horas nuevas se concentran en talleres de asignatura para preparar el SIMCE. El resto, son actividades extra programáticas, de muy diferente tipo y calidad, de acuerdo a los recursos disponibles de cada establecimiento, y sin una rearticulación con el resto del currículum.

Al no existir programas de perfeccionamiento suficientes ni nuevas formas de organización del trabajo, no se logra, como lo señala la propuesta gubernamental, “posibilitar una pedagogía centrada en el trabajo de los alumnos y sensible a las diferencias individuales”.

La exclusión del profesorado y de los otros actores educativos en el diseño de la JEC no permitió prever problemáticas que más tarde se presentaron en su implementación, subvencionando una vez más a los sectores particulares que lucran con la educación. En definitiva, la JEC ha significado niveles de tensión, de tal nivel tanto para alumnos como para profesores, que incluso parte importante de los estudiantes que participaron del movimiento estudiantil de 2006 demandaron el término de la Jornada Escolar Completa<sup>4</sup>.

Lo que queda de manifiesto es que el diseño e implementación de las distintas iniciativas técnico-pedagógicas han privilegiado las preferencias y opciones de los diseñadores de políticas antes que las necesidades manifestadas o detectadas en los establecimientos. Esta “bajada” de proyectos, sin articulaciones ni significados claros para directivos, docentes y alumnos, ha terminado agotando las energías de las escuelas y liceos, en un quehacer compulsivo, discontinuo y poco eficiente.

---

**4 Sobre la fallida implementación de la JEC, ver Documento de Trabajo OPECH**

Entre las principales carencias que han presentado estas políticas, cabe mencionar:

### Supervisión técnico-pedagógica del Ministerio:

Las direcciones provinciales, donde se adscriben los supervisores del sistema educativo, cumplen funciones administrativas y técnico-pedagógicas y se han visto superadas por las numerosas tareas. Los supervisores, que son los eslabones entre las políticas educativas y los establecimientos, en la práctica no alcanzan a realizar cabalmente su labor, al estar sobrecargados de las tareas administrativas que son altamente demandantes.

### Evaluación:

La mantención del SIMCE como Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación refuerza una visión estrecha y reduccionista respecto a la calidad de la educación, contradictoria con los propios supuestos de la reforma, ya que lo que se mide en esta prueba es el logro de ciertos objetivos de aprendizaje, posibles de ser estandarizados, en determinadas áreas y sólo eso.

En los hechos, un efecto no deseado pero claramente esperable, ha sido la focalización de la implementación del currículum en los contenidos que se miden a través del SIMCE. Todas las escuelas quieren evitar la estigmatización y la sanción por sus bajos puntajes, por lo tanto se enseña lo que se va a medir. Esta situación ha sido comprobada por investigadores y académicos de países donde se aplican pruebas con estas características.

Además, el SIMCE termina siendo un instrumento para clasificar a los establecimientos en el mercado y que perjudica siempre a los establecimientos, la mayoría de sectores populares y municipalizados, que son los que aceptan a todos los estudiantes en edad escolar.

## Formación inicial y continua de docentes:

El perfeccionamiento docente y la formación inicial han sido otro eslabón muy débil del largo camino de reforma educativa. Se implementaron, con lentitud y retraso, algunas iniciativas de mejoramiento, cuyos resultados se manifestarán recién en las actuales promociones.

La asistencia a cursos de capacitación, dictados por universidades y de disímil calidad, no constituyó el refuerzo necesario para los nuevos desafíos curriculares que enfrentaban los docentes. La escasa importancia atribuida al colectivo docente de cada escuela como sujeto de perfeccionamiento, ha sido causal que esta acción se tome algo individual desconectada de lo que necesita el establecimiento.

## Producción de conocimiento y retroalimentación de procesos:

Otro aspecto que podría haber aportado para que el proceso de reforma apoyara efectivamente un mejoramiento de la calidad de la educación, es la retroalimentación y producción de conocimiento, de indudable utilidad en un proceso de cambio.

Al mirar hacia atrás el desarrollo de las políticas educativas, la sensación que queda es la de avances significativos en las condiciones materiales, pero de logros precarios a nivel pedagógico.

## III) La institución escolar y la gestión de los aprendizajes

Para efectos del análisis se pueden distinguir diferentes ámbitos de acción con desafíos y responsabilidades específicas, que se entrelazan en el quehacer

cotidiano escolar y, que a la vez, inciden, todos ellos, en cualquier iniciativa de mejoramiento de la calidad de la educación.

## Docentes

Comenzamos por los docentes, actores centrales del proceso educativo. De las capacidades y condiciones de trabajo de los docentes depende que efectivamente se produzcan cambios positivos en los aprendizajes de los alumnos/as. Un proceso de mejoramiento tiene que ver con condiciones laborales que permitan al profesorado ampliar y enriquecer sus propias capacidades, renovar sus metodologías de enseñanza y profundizar sus conocimientos.

La realidad nos muestra que, si bien las condiciones salariales han tenido progresivos mejoramientos a partir de la década de 1990, las condiciones laborales, además de ser heterogéneas, no aportan para un mejoramiento efectivo de las prácticas pedagógicas. En la educación municipal los docentes se rigen por el Estatuto Docente, que les da estabilidad en sus cargos y garantiza el cumplimiento de acuerdos laborales como la cancelación de bienios y asignaciones por perfeccionamiento. En el sector particular subvencionado, a pesar de que los recursos los entrega el Estado a los sostenedores, los profesores no cuentan con las garantías que proporciona el Estatuto, por lo tanto trabajan con gran inestabilidad laboral, contratos a plazo fijo, y en general no se les cancelan las asignaciones establecidas en el Estatuto Docente.

Otro aspecto relevante de las condiciones laborales se refiere a la forma en que se organiza el trabajo docente, el que alude a la utilización de tiempos, estilos de trabajo, soportes técnico-pedagógicos y condiciones de aula, todo lo cual cobra relevancia para los procesos de mejora. Cada docente encerrado en su aula, sin posibilidad de aprender de otros y a su vez compartir su experiencia, limita las posibilidades de construir entre las prácticas individuales de aula y los aprendizajes que debieran acompañar esas prácticas. Esta desconexión entre los

requerimientos del aprendizaje para enseñar bien y la estructura de la vida laboral del profesorado es fatal para cualquier tipo de proceso sostenido de mejora de la enseñanza. Por ejemplo, casi la totalidad del tiempo de los docentes transcurre en el aula frente a sus alumnos<sup>5</sup>, lo que significa consagrar el trabajo individual del docente, la “soledad” en el aula, que influye en los posibles aprendizajes y mejoramientos que se pueden obtener en trabajos colectivos. En general los tiempos destinados a trabajos colectivos corresponden a reuniones generales, muchas veces dedicadas a aspectos administrativos. Estos espacios no dan cuenta de las necesidades que tienen los docentes frente a las variadas exigencias de aprendizaje de sus alumnos.

Una investigación realizada por el equipo OPECH sobre “Bienestar/malestar docente y condiciones de trabajo” representativa para los docentes de enseñanza media de la Provincia de Santiago, pronta a publicarse, muestra que los docentes dedican entre un 90% y un 92% de su jornada laboral a clases en aula<sup>6</sup>.

Gestión de los establecimientos:

Otro ámbito que ha sido identificado como uno de los factores más influyentes en la calidad de la educación es la gestión organizacional de las instituciones escolares. Constituye la responsabilidad y tarea prioritaria del director/a y del equipo de gestión, constituyéndose, a la vez, en el eje ordenador y conductor de los distintos esfuerzos individuales. Tiene un componente de administración organizacional y, además, de animación y conducción técnico-pedagógica. Está relacionada con la motivación, la supervisión y el control, y con la coordinación y articulación. Fundamentalmente tiene que ver con liderazgo y capacidad para orientar y conducir. Dada las realidades distintas de las escuelas, el rol conductor

---

<sup>5</sup> Una investigación realizada por el equipo OPECH sobre “Bienestar/malestar docente y condiciones de trabajo” representativa para los docentes de enseñanza media de la Provincia de Santiago, pronta a publicarse, muestra que los docentes dedican entre un 90% y un 92% de su jornada laboral a clases en aula.

<sup>6</sup> Elmore, op.cit, p.21.

en lo técnico-pedagógico es asumido en la mayoría de los casos por el/la jefe de UTP, quien debe conciliar esta labor con la siempre demandante labor administrativa.

Una gestión eficiente logra definir, participativamente, los objetivos a lograr. A la vez, genera las condiciones para que estos se logren.

Los directivos y administradores de sistema educativo, a su vez, consideran que su tarea principal es la de apoyar las interacciones entre docentes y alumnos en relación a los aprendizajes.

Lograr estas condiciones básicas significa un rediseño sustancial de las prácticas que generalmente se observan en los establecimientos educativos

Es necesario señalar que se puede presentar una posible tensión entre el discurso relacionado con las organizaciones que aprenden, donde el motor de la organización es compartido entre diferentes actores, y el discurso “gerencial”, aquel que prioriza fortalecer la figura del/la director(a), con competencias y atribuciones que lo hacen convertirse en el gestor principal y quizás único del proceso de mejoramiento.

La realidad en nuestro sistema educativo nos muestra gran precariedad en las capacidades de los/as directores/as y equipos directivos. Se han iniciado recientemente acciones intencionadas de fortalecimiento de estas competencias, tanto desde organismos ministeriales como de instituciones particulares. Unido a esto, se ha iniciado el proceso de concurso para cargos de directores/as de establecimientos municipales, lo que permitirá renovar e innovar en las prácticas de gestión directiva. Sin embargo, pareciera existir, tras estas políticas, una reconceptualización de los distintos roles de los equipos directivos. El Marco para la Buena Dirección, que finalmente guía el trabajo de los mismos, está fuertemente influenciado por una visión gerencialista mucho más que pedagógica.

## Ambiente Educativo:

Un ámbito importante en la calidad de la educación, es el clima que existe en las instituciones escolares. La calidad de las interacciones entre los adultos y los niños determina el clima de la escuela y el clima del aula. El buen clima emocional en el aula permite la construcción de espacios de respeto por el trabajo individual y colectivo, la concentración en la tarea y las relaciones de colaboración.

La convivencia escolar y el ambiente en que ésta se desarrolla demanda una especial atención, dada la segregación y desigualdad de nuestro sistema educativo. En las escuelas de sectores de pobreza confluyen estudiantes que viven un sinnúmero de problemáticas sociales y económicas. Estas realidades, por lo general, desbordan las capacidades de las escuelas.

La interacción docente-alumno/a se convierte en el centro de los procesos pedagógicos, lo que demanda un cambio sustancial en la formación docente inicial y en el perfeccionamiento continuo.

Se reconoce también un cambio en las teorías de aprendizaje, las que incorporan ámbitos no reconocidos anteriormente, tales como los emocionales, relacionales y culturales, ayudantes y actuantes en los procesos de aprendizaje.

## A manera de síntesis

En primer lugar, a la luz de estos antecedentes, resulta indispensable generar un amplio debate social y académico, respecto de los significados y alcances de la calidad educativa en el contexto histórico y concreto del Chile neoliberal actual, altamente segmentado socialmente. El concepto de calidad, rebasados los estrechos límites de las pruebas estandarizadas, se entrelaza con aspectos como pertinencia educativa, participación, equidad, integración social, etc.

Por otra parte, el mejoramiento de la calidad de la educación constituye un desafío que involucra decisiones y actores de diversa índole, en las que están

involucradas opciones políticas y técnico-pedagógicas y que tiene que ver con el tipo de formación que queremos para niños y niñas.

Queda en evidencia la necesidad de generar cambios en las políticas educativas: tanto para enfrentar las situaciones de desigualdad y segmentación creciente, como para modificar el modo en que se piensa el mejoramiento de las instituciones escolares.

Los procesos de mejoramiento constituyen cambios culturales, lo que supone, en lo fundamental:

- generar condiciones para que los establecimientos se constituyan en organizaciones que aprenden;
- involucrar activamente a la comunidad escolar en el proceso de modo de hacer sustentable el mejoramiento;
- establecer periódicamente metas a lograr tanto a mediano como a largo plazo;
- otorgar las herramientas que permitan el control permanente de la comunidad tanto de procesos como de resultados.

El modo en que se diseñan e implementan los cambios educativos tendría que modificarse, toda vez que se está tendiendo progresivamente a un modelo de reforma tecnológico, que traslada comportamientos del ámbito de la economía, como los incentivos y la competencia, al ámbito educativo, el que debe ser comprendido, preferentemente, desde la complejidad cultural. Hasta ahora los parámetros económicos no han demostrado la eficacia que desde las políticas educativas se les atribuye.

En este sentido, cobra especial relevancia no perder de vista los principios que deben orientar y estar en la base de los procesos de mejoramiento de la calidad. Estos tienen que ver con equidad, calidad para todos, y el fortalecimiento de la sociedad democrática que provea a los estudiantes de herramientas para su



integración social y económica, permitiendo un ejercicio pleno de los derechos ciudadanos, no sólo para adaptarse a la sociedad, sino también para tener herramientas para construir una más justa y libre.

## Historia de la Escuela Rayen Mapu (Tierra de flores)

La historia de nuestra escuela no está escrita en registro alguno. Se construye en base a la información que han proporcionado algunas docentes que estuvieron en los inicios de su funcionamiento.

A fines de la década del 60, nuestra escuela surge como un anexo de otra existente en el sector de Bajos de Matte, hoy denominado Nuevo Buin. Posteriormente, se traslada a la sede municipal, ubicada en calle Manuel Rodríguez intersección José Joaquín Pérez, donde actualmente funciona la feria de esta localidad.

Un grupo de apoderados, junto a las autoridades de la época, gestionan la construcción de los primeros 3 pabellones de tres salas cada uno. Su infraestructura es adecuada para el funcionamiento de la Jornada Escolar Completa. Cuenta con amplios patios y un gran compromiso con el Medio Ambiente, el que se ve reflejado en sus jardines, que le hacen honor a su nombre y hacen de ella un lugar agradable para el trabajo diario.

Su primera directora fue la Sra. Sonia Román. Actualmente dirige el establecimiento en calidad de subrogante, la Sra. Gloht Elady Torres Saavedra, alumna de este Magíster.

A pesar del estigma que pesa sobre nuestro establecimiento, por estar inserta en medio social complejo, su historia está marcada por etapas de gloria. Momento destacado, es aquel en que nuestra matrícula sobrepasa los 1.100 alumnos,

buenos resultados en la parte académica, sobresaliente participación en actividades comunales, artística y deportivas, donde nuestros niños siempre obtenían un lugar destacado. Es importante señalar que la primera banda instrumental de la comuna, tuvo su origen en esta escuela, y posteriormente para mantenerla y potenciarla en el tiempo se hace cargo la Corporación de Desarrollo Social de Buin.

El buen trabajo de los docentes, da frutos en aquellos que quieren cambiar su historia; un ejemplo de ello, son aquellos alumnos que continúan su Educación Superior, ingresando al Liceo Técnico Profesional y otros. Nos sentimos orgullosos de aquellos estudiantes que recibieron sus primeras enseñanzas en nuestras aulas, y que hoy son profesionales universitarios.

Actualmente la escuela cuenta con una matrícula de 230 alumnos aproximadamente, proveniente todos de un sector socio-cultural y económico bajo, donde los padres carecen de autoridad frente a sus hijos, expectativas y falta de compromiso con ellos en el proceso pedagógico.

Por último, mi historia en ésta escuela se inicia el año 1979.

## 1.- Diagnóstico Institucional

### 1.1. Antecedentes Generales

Nombre del Establecimiento Educacional : Escuela Rayen Mapu  
RBD-DV : 10639-9  
Dependencia Administrativa : Municipal  
Nombre del Director(a) : Gloht E. Torres Saavedra  
Dirección : Avda. Manuel Plaza Nº 728  
Teléfono : 2 821 1707  
Correo Electrónico : gloht@hotmail.com  
Región : Metropolitana  
DEPROV : Sur  
Comuna : Buin

El Establecimiento Educacional está suscrito el Convenio de Igualdad de Oportunidades en el marco de la Ley de Subvención Escolar Preferencial.	: SI
La Directora del Establecimiento Educacional cuenta con facultades delegadas para administrar recursos	: NO
Año de firma del convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa	: 2008
Clasificación de acuerdo a la SEP	: Emergente
Nº de alumnos Prioritarios	: 175

## 1.2. Niveles Educativos

Niveles Educativos y Tipos de Formación	
Educación Parvularia	X
Educación Básica	X

## 1.3. Matrícula 2013

Matrícula	Nº de cursos	Total Hombres	Total Mujeres	Total (H + M)
NT1	1	3	3	6
NT2	1	5	2	7
1º básico	1	7	13	20
2º básico	1	8	12	20
3º básico	1	13	6	19
4º básico	1	15	18	33
5º básico	1	11	16	27
6º básico	1	8	16	24
7º básico	1	19	6	25
8º básico	1	13	14	27
<b>Totales</b>	<b>10</b>	<b>102</b>	<b>106</b>	<b>208</b>

## 1.4 Dotación profesional y técnica

Dotación del establecimiento educacional	Nº	
	Personas	Nº Horas
Director	1	44
Subdirector		
Inspector General	1	44
Jefe Técnico		
Orientador		
Docentes de aula	12	414
Otros profesionales	3	112
Asistentes de la educación	8	355
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>969</b>

## 2. Priorización de las Dimensiones a abordar

Áreas Dimensiones principalmente en

Áreas	Dimensiones	Inciden principalmente en los resultados de:			Procesos de mejora que requiere la dimensión	
		Educativos	Aprendizaje	Eficiencia Interna		
Gestión de currículum	Gestión Pedagógica	✓	✓	✓	✓ Instalación	
					Mejoramiento	
					Consolidación	
	Enseñanza y aprendizaje en el aula			✓	✓	Articulación
						No se abordará
						Instalación
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes			✓	✓	✓ Mejoramiento
						Consolidación
						Articulación

Áreas	Dimensiones	Inciden principalmente en los resultados de:			Procesos de mejora que requiere la dimensión	
		Educativos	Aprendizaje	Eficiencia Interna		
Gestión de currículum	Gestión Pedagógica	✓	✓	✓	✓ Instalación	
					Mejoramiento	
					Consolidación	
	Enseñanza y aprendizaje en el aula			✓	✓	Articulación
						No se abordará
						Instalación
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes			✓	✓	✓ Mejoramiento
						Consolidación
						Articulación

Áreas	Dimensiones	Inciden principalmente en los resultados de:			Procesos de mejora que requiere la dimensión	
		Educativos	Aprendizaje	Eficiencia Interna		
Convivencia escolar	Formación		✓	✓	Instalación	
		✓			Mejoramiento	
					Consolidación	
					Articulación	
	Convivencia escolar	Convivencia escolar	✓	✓	✓	No se abordará
						Instalación
			✓			Mejoramiento
						Consolidación
	Participación	Participación				Articulación
			✓	✓	✓	No se abordará
						Instalación
						Mejoramiento
				Consolidación		
				Articulación		

Áreas	Dimensiones	Inciden principalmente en los resultados de:			Procesos de mejora que requiere la dimensión	
		Educativos	Aprendizaje	Eficiencia Interna		
Gestión de recursos	Gestión del recurso Humano		✓	✓	Instalación	
		✓			Mejoramiento	
					Consolidación	
					Articulación	
	Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	Gestión de Recursos Financieros y Administrativos				No se abordará
				✓	✓	Instalación
						Mejoramiento
						Consolidación
	Gestión de Recursos Educativos	Gestión de Recursos Educativos				Articulación
				✓	✓	No se abordará
						Instalación
			✓			Mejoramiento
				Consolidación		
				Articulación		

### 3. Definición de Metas

#### 3.1. Resultados Educativos

##### 3.1.1 Definición de la Meta SIMCE.

La meta de resultado educativo SIMCE a cuatro años permite establecer lo que se espera alcanzar al término de los cuatro años del Convenio de Igualdad y Excelencia Educativa. Se define a partir de los análisis y resultados contenidos en la Etapa de Diagnóstico.

Se debe establecer una Meta que demuestre un **avance estadísticamente significativo** en el aprendizaje de los estudiantes.

##### SIMCE 4º Básico

Puntaje promedio	Tendencia últimos tres años Alza, fluctuante, constante o baja	Resultados año 2011		Niveles de logro año 2011			Metas año 2016		Niveles de logro Meta año 2016		
		Nº Estudiantes	Puntaje Promedio	Inicial	Intermedio	Avanzado	Nº Estudiantes	Puntaje Promedio	Inicial	Intermedio	Avanzado
Lenguaje y comunicación	Alza	17	224	52,94%	23,53%	23,53%	20	235	40,00%	30,00%	30,00%
Matemática	Fluctuante	16	212	75,00%	25,00%	0,00%	20	230	40,00%	35,00%	25,00%
Historia, Geografía y Ciencias Sociales	↕						20	225	28,00%	42,00%	30,00%
Ciencias Naturales	Fluctuante	17	202	82,35%	17,65%	0,00%	20	220	50,00%	30,00%	20,00%

##### SIMCE 8º Básico

Puntaje promedio	Tendencia últimos tres años Alza, fluctuante, constante o baja	Resultados año 2011		Niveles de logro año 2011			Metas año 2016		Niveles de logro Meta año 2016		
		Nº Estudiantes	Puntaje Promedio	Inicial	Intermedio	Avanzado	Nº Estudiantes	Puntaje Promedio	Inicial	Intermedio	Avanzado
Lenguaje y comunicación	Alza	20	230	55,00%	40,00%	5,00%		250	35,00%	45,00%	20,00%
Matemática	Fluctuante	22	223	90,91%	9,09%	0,00%		235	50,00%	40,00%	20,00%
Historia, Geografía y Ciencias Sociales	Alza	20	224					235			
Ciencias Naturales	Alza	19	219					230			

### 3.2. Resultados De Aprendizajes.

#### 3.2.1. Educación Parvularia.

Se deben establecer Metas con respecto al número de estudiantes que se movilizarán desde un Nivel de logro inferior (bajo NT1) hacia los Niveles de logro superiores al final de un Ciclo Anual de Mejora Continua (un año escolar)

Ámbito	Núcleo	Eje de Aprendizaje	Curso	Nivel de Logro	
				Diagnóstico	Meta Diciembre 2013
Formación Personal y Social	Autonomía	Motricidad	NT1	90.0%	100%
			NT2	90.0%	100%
		Cuidado de sí Mismo	NT1	70.0%	100%
			NT2	90.0%	100%
		Independencia	NT1	60.0%	100%
			NT2	90.0%	100%
	Identidad	Reconocimiento y Aprecio de sí Mismo	NT1	100%	100%
			NT2	100%	100%
		Reconocimiento y Expresión de Sentimiento	NT1	100%	100%
			NT2	100%	100%
	Convivencia	Interacción Social	NT1	90.0%	100%
			NT2	90.0%	100%
Formación Valórica		NT1	70.0%	100%	
		NT2	80.0%	100%	
Comunicación	Lenguaje	Comunicación Oral	NT1	100%	100%



	Verbal		NT2	100%	100%
		Iniciación a la Lectura	NT1	40%	70%
			NT2	60%	100%
		Iniciación a la escritura	NT1	60.0%	75%
			NT2	70.0%	90%
	Lenguaje Artístico	Expresión creativa	NT1	70.0%	90%
			NT2	80.0%	95%
		Apreciación estética	NT1	80.0%	90%
			NT2	90.0%	100%
	Seres Vivos y su entorno	Descubrimiento del mundo natural	NT1	80.0%	90%
			NT2	90.0%	100%
Relación con el medio natural y cultural	Grupos humanos, sus formas de vida y acontecimientos relevantes	Conocimiento del entorno social	NT1	80.0%	90%
			NT2	90.0%	100%
	Relación Lógica-Matemática y cuantificación	Razonamiento lógico matemático	NT1	40.0%	60%
			NT2	70.0%	90%
	Cuantificación	Nt1	40.0%	60%	
		Nt2	60.0%	85%	

### 3.2.2. Educación Básica.

Se deben establecer Metas respecto al número de estudiantes que se movilizarán desde un nivel inferior (No desarrollada) hacia los niveles superiores al final de un Ciclo Anual de mejora continua (1 año escolar).

Una vez aplicado el diagnóstico se debe registrar el número de estudiantes que se encuentra en los diferentes niveles de desarrollo de las habilidades y/o ejes curriculares, según los resultados obtenidos en él, lo que constituye en la línea base para definir las Metas a alcanzar al término de año.

### 3.2.2.1. Asignatura: Lenguaje y Comunicación 1º Básico.

		Desarrollada		Parcialmente Desarrollada		No Desarrollada	
		Nº Estudiantes		Nº Estudiantes		Nº Estudiantes	
		Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	Diagnóstico	Meta Diciembre 2013
Destreza de lectura inicial	1º Básico	14	16	2	0	0	
Conciencia Fonológica	1º Básico	14	16	2	0	0	
Reflexión sobre el texto	1º Básico	16	18	0	0	0	
Extracción de información explícita	1º Básico	16	18	2	0	0	
Extracción de información implícita	1º Básico	14	17	2	0	0	

		Desarrollada		Parcialmente Desarrollada		No Desarrollada	
		Nº Estudiantes		Nº Estudiantes		Nº Estudiantes	
		Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	Diagnóstico	Meta Diciembre 2013
Número y Operaciones	1º Básico	12	12	5	5	1	0
	2º Básico	14	16	0	2	5	3
	3ª Básico	15	18	2	0	2	1
	4º Básico	10	20	7	17	15	5
Patrones y Algebra	1º Básico	0	14	2	4	16	0
	2º Básico	18	18	0	0	1	1
	3º Básico	11	15	3	0	5	1
	4º Básico	14	21	7	9	11	2

Geometría	1º Básico	10	14	4	3	4	1
	2º Básico	13	17	0	0	6	2
	3º Básico	9	16	7	2	3	1
	4º Básico	5	12	7	13	20	7
Medición	1º Básico	6	12	0	6	12	0
	2º Básico	13	1	7	9	5	0
	3º Básico	7	12	7	4	5	3
	4º Básico	8	15	7	10	17	7
Datos y Probabilidad	1º Básico						
	2º Básico	17	17	0	0	2	2
	3º Básico	12	16	5	2	2	1
	4º Básico	12	17	7	10	15	5

		Desarrollada		Parcialmente Desarrollada		No Desarrollada	
		Nº Estudiantes		Nº Estudiantes		Nº Estudiantes	
		Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	Diagnóstico	Meta Diciembre 2013
Reflexión sobre el texto	2º básico	16	17	0	1	3	2
	3º básico	5	9	5	7	9	3
	4º básico	10	20	5	10	17	2
	2º básico	16	17	0	1	3	2
Extracción de información explícita	3º básico	10	14	6	2	3	1
	4º básico	10	15	5	10	17	7
Extracción de información implícita	2º básico	13	16	0	2	6	1
	3º básico	3	10	3	7	13	2
	4º básico	8	13	2	12	22	7

### 3.3. Resultados de Eficiencia Interna.

#### 3.3.1. Definición de la Meta Tasa de Retiro.

La Meta de la Tasa de retiro, de carácter anual, permite establecer lo que se espera alcanzar una vez finalizado el Ciclo Anual de Mejora Continua. Se define a partir de los análisis y resultados obtenidos en la Etapa de Diagnóstico.

Curso	Tendencia Alza, fluctuante, constante baja Año 2011		Meta Diciembre 2013
NT1	Fluctuante		
NT2	Fluctuante		
1º Básico	Fluctuante		
2º Basico	Fluctuante		
3º Básico	Fluctuante		
4º Basico	Baja		
5º Básico	Baja		
6º Básico	Baja		
7º Básico	Fluctuante		
8º Básico	Fluctuante		

### 3.3.2. Definición de la meta Tasa de Repitencia.

La meta de la Tasa de Repitencia, de carácter anual, permite establecer lo que se espera alcanzar una vez finalizado cada ciclo Anual de Mejora Continua. Se define a partir de los análisis y resultados obtenidos en la Etapa de Diagnóstico.

Curso	Tendencia Alza, fluctuante, constante o baja	Año 2011	Meta Diciembre 2013
1º Básico	Baja	2	1
2º Básico	Baja	2	1
3º Básico	Fluctuante	2	1
4º Básico	Fluctuante	3	1
5º Básico	Fluctuante	7	4
6º Básico	Alza	13	6
7º Básico	Fluctuante	6	3
8º Básico	Baja	3	1

### 3.3.3. Definición de Meta Tasa de Aprobación por asignatura.

La Meta Tasa de Aprobación por asignatura, de carácter anual, permite establecer lo que se espera alcanzar una vez finalizado cada Ciclo Anual de Mejora Continua. Se define a partir de los resultados observados en la Etapa de Diagnóstico y se definen para las asignaturas y niveles educativos que se estime conveniente.

Curso	Tendencia Alza, fluctuante, constante o baja	Año 2011	Meta Diciembre 2013
Lenguaje			
1º Básico	Fluctuante	22	19
2º Básico	Fluctuante		17
3º Básico	Fluctuante	28	23
4º Básico	Fluctuante	22	30
5º Básico	Constante	24	25
6º Básico	Baja	25	22
7º Básico	Baja	26	23
8º Básico	Fluctuante	29	26

Curso	Tendencia Alza, fluctuante, constante o baja	Año 2011	Meta Diciembre 2013
Asignatura Matemática			
1º Básico	Fluctuante	20	19
2º Básico	Fluctuante	27	19
3º Básico	Baja	25	18
4º Básico	Fluctuante	20	30
5º Básico	Fluctuante	26	23
6º Básico	Fluctuante	34	24
7º Básico	Baja	30	22



8º Básico	Fluctuante	18	20
Asignatura: Ciencias Sociales			
1º Básico	Constante	21	19
2º Básico	Constante	28	19
3º Básico	Constante	25	19
4º Básico	Fluctuante	20	28
5º Básico	Constante	27	24
6º Básico	Fluctuante	33	22
7º Básico	Fluctuante	31	22
8º Básico	Fluctuante	22	23

Curso	Tendencia Alza, fluctuante, constante o baja	Año 2011	Meta Diciembre 2013
Ciencias Naturales			
1º Básico	Constante	22	19
2º Básico	Constante	29	19
3º Básico	Constante	25	18
4º Básico	Constante	19	28
5º Básico	Fluctuante	27	25
6º Básico	Fluctuante	31	23

7° Básico	Baja	29	22
8° Básico	Fluctuante	24	24

#### 4. Planificación Institucional.

Considerando los Resultados del Diagnóstico Institucional y las Metas comprometidas, esta etapa debe considerar al menos un Objetivo, con un Indicador de Seguimiento por Objetivo y dos Acciones, para cada una de las Áreas comprometidas en el Plan de Mejoramiento Educativo.

La formulación del Objetivo refiere la Instalación o Mejoramiento, Consolidación o Articulación de Prácticas Institucionales y Pedagógicas, constituyéndose en el soporte institucional para el mejoramiento de los Resultados de Aprendizajes de los estudiantes.

#### 4.1. Gestión del Currículum

Dimensión focalizada	Gestión Pedagógica
----------------------	--------------------

Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	6-7-9-10
---	----------

Objetivo	- Formar un equipo de gestión que permita definir y entregar los lineamientos institucionales anuales, monitorear bimensual y evaluar semestralmente el desarrollo de aprendizajes para retroalimentar a los docentes y mejorar los resultados educativos.
----------	--

Indicador de Seguimiento 1	Nº de reuniones planificadas y ejecutadas	
Indicador de Seguimiento 2	Nº de visitas de acompañamiento y retroalimentación	
Indicador de Seguimiento 3	% de acciones monitoreadas y que tuvieron impacto en los resultados de aprendizaje.	
Acción 1 Descripción	Equipo de Gestión	
	Conformar equipo de gestión, solicitando extensión horaria, para los docentes con horas disponibles, para desarrollar funciones técnico pedagógicas	
	Inicio	Marzo 2013

Fechas	Término	Diciembre 2013
Responsable	Cargo	Directora y equipo
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horas PAC</li> <li>- Horas ELE</li> <li>- SEP</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Nombre de los integrantes del equipo	
	Actas de reunión	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$

Acción 2 Descripción	Reuniones
	Realizar reuniones de equipo para establecer lineamientos del quehacer pedagógico y establecer un plan de apoyo, estrategias y remediales desde

	NT1 a NB6.	
Fechas	Inicio	Marzo 2013
	Término	Noviembre
Responsable	Cargo	Equipo
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Data</li> <li>- Notebook</li> <li>- Papel Oficio – carta</li> <li>- Impresora</li> <li>- Tinta</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Nº de reuniones	
	Actas de reunión	
	Planificación de estrategias y remediales	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$

Acción 3 Descripción	Monitoreo
	Acompañamiento al aula para monitorear

	el desarrollo de las planificaciones y de las estrategias por el equipo de gestión o técnico y consensuada por los docentes con el propósito de mejorar los aprendizajes.	
Fechas	Inicio	Marzo 2013
	Término	Noviembre
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insumos de oficina</li> <li>- Fotocopias</li> <li>- Fotocopiadora, tinta</li> <li>- Impresora, pendrive</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Nº de visitas al aula	
	% de docentes que aplican las remediales	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$

Acción 4 Descripción	Refuerzo Educativo	
	Aplicar un diagnóstico de los aprendizajes en Lenguaje, Matemática, Ciencias e Historia para implementar un plan de refuerzo educativo en los aprendizajes deficitarios de los estudiantes.	
Fechas	Inicio	Marzo 2013
	Término	Noviembre 2013
Responsable	Cargo	Equipo de gestión y docentes de asignaturas.
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docentes capacitados</li> <li>- Data</li> <li>- Notebook</li> <li>- Insumos de oficina</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Aplicación de diagnóstico	
	Tabulación de resultados	
	% de alumnos en cada nivel	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$

Acción 5 Descripción	Pruebas Niveles	
	Realizar bimensualmente ensayo de pruebas niveles en las asignaturas de Lenguaje, Matemáticas, Ciencias e Historia con acompañamiento de integrantes del equipo de gestión y con apoderados de los estudiantes.	
Fechas	Inicio	Mayo 2013
	Término	Noviembre 2013
Responsable	Cargo	Equipo de gestión
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel oficio, carta</li> <li>- Impresoras</li> <li>- Tinta</li> <li>- Tinta para fotocopadoras y pendrive</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Nº de pruebas aplicadas	
	Tabulación de resultados	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$



Acción 6 Descripción	Análisis y Resultados	
	Revisar y analizar resultados de pruebas niveles, con los alumnos a través de proyección de gráficos.	
Fechas	Inicio	Mayo 2013
	Término	Octubre 2013
Responsable	Cargo	Profesores de asignatura
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Data</li> <li>- Notebook</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	% de alumnos en diferentes niveles	
	% de alumnos con resultados deficitarios	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$

	Total	\$
--	-------	----

Acción 7 Descripción	Refuerzo	
	Reforzar contenidos menos logrados en pruebas niveles y ensayo simce, mediante acompañamiento de docente PIE para aquellos alumnos con NEE.	
Fechas	Inicio	Mayo 2013
	Término	Octubre 2013
Responsable	Cargo	Profesores de la asignatura y de PIE
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Data</li> <li>- Notebook</li> <li>- Docentes</li> <li>- Balanzas</li> <li>- Vasos precipitados</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Resultados de la aplicación prueba ensayo	
	PIE	\$
	SEP	\$
	Educación Intercultural	\$

Financiamiento	Bilingüe	
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$

## 4.2 Liderazgo Escolar.

Dimensión focalizada	Planificación y Gestión de resultados
----------------------	---------------------------------------

Prácticas de Dimensión que serán abordadas	1, 4, 6
--	---------

Objetivo	Fortalecer el desempeño de los diferentes estamentos de la unidad educativa, mediante la actualización y articulación de todas las redes de apoyo (PAC, PIE, PME y Convivencia Escolar) en mejora de los resultados d todos los alumnos.
----------	--

Indicador de Seguimiento 1	% de eficiencia de cada establecimiento
Indicador d Seguimiento 2	% de alumnos atendidos
Indicador de Seguimiento 3	

Acción 1 Descripción	Funciones de los diferentes estamentos	
	Promover la responsabilidad de cada estamento y de los diferentes actores de la comunidad escolar para alcanzar los resultados esperados.	
Fechas	Inicio	Abril 2013
	Término	Noviembre 2013
Responsable	Cargo	Dirección
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insumos de oficina</li> <li>- Data</li> <li>- Notebook</li> <li>- Pendrive</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	% de asistencia a reunión para tomar conocimiento de funciones específicas	
	Nº de personas que toman conocimiento de sus funciones	
	PIE	\$

	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$

Acción 2 Descripción	Monitoreo	
	Monitorear una vez al mes las funciones específicas de cada estamento y su cumplimiento para aplicar las remediales respectivas en la unidad educativa.	
Fechas	Inicio	Abril 2013
	Término	Noviembre 2013
Responsable	Cargo	Directora
Recursos para la Implementación de la acción	- Insumos de oficina	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	% de cumplimiento de las funciones y deberes de cada estamento	

	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$

Acción 3 Descripción	Acompañamiento al aula	
	Realizar visitas al aula con pauta consensuada por los docentes, con el fin de fortalecer y retroalimentar la acción pedagógica.	
Fechas	Inicio	Abril 2013
	Término	Noviembre 2013
Responsable	Cargo	Equipo técnico directivo
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pautas de acompañamiento</li> <li>- Material de oficina</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		

Medios de Verificación		
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$

Acción 4 Descripción	Cronograma	
	Realizar un cronograma con las diferentes acciones del PME y monitorear periódicamente el cumplimiento de ellas.	
Fechas	Inicio	Marzo 2013
	Término	Diciembre 2013
Responsable	Cargo	Dirección
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Material de oficina</li> <li>- Notebook</li> <li>- Pendrive</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		

Medios de Verificación	Número de acciones planificadas en el PME	
	% de cumplimiento en las acciones de PME.	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$
Acción 5 Descripción	Horas PIE  Verificar el cumplimiento de las horas PIE de acompañamiento al aula asignada a cada curso como también las adecuaciones curriculares para los niños con NEE.	
Fechas	Inicio	Marzo 2013
	Término	Diciembre 2013
Responsable	Cargo	Equipo de Gestión
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Data</li> <li>- Notebook</li> </ul>	



Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa	Horario de trabajo de cada profesional	
Medios de Verificación	Nº de niños atendidos	
	% de alumnos que superan dificultades.	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$

#### 4.3. Convivencia Escolar.

Dimensión focalizada	Convivencia Escolar
----------------------	---------------------

Prácticas de la Dimensión que serán abordadas.	1, 2, 3, 6, 7
--	---------------

Objetivo	Establecer en la unidad educativa una sana convivencia entre todos sus integrantes a través del conocimiento y aplicación del Reglamento de Convivencia y manejo de resolución de conflictos.
----------	---

Indicador de Seguimiento 1	% de integrantes que conocen el Manual de Convivencia
Indicador de Seguimiento 2	Registro de situaciones conflictivas
Indicador de Seguimiento 3	% de conflictos resueltos

Acción 1 Descripción	Manual de Convivencia	
	Socializar con toda la comunidad educativa el manual de convivencia permitiendo su conocimiento y aplicación, para establecer un ambiente escolar sano y seguro.	
Fechas	Inicio	Marzo 2013
	Término	Noviembre 2013
Responsable	Cargo	Toda la comunidad educativa
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Data</li> <li>- Notebook</li> <li>- Material de oficina</li> <li>- Café, azúcar, galletas y otros (reunión de apoderados)</li> </ul>	

Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Nº de copias entregadas del Manual de Convivencia	
	% de apoderados que tomaron conocimiento.	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$
Acción 2 Descripción	Afiches	
	Creación de afiches por parte de los alumnos y que contengan a lo menos 5 normas de convivencia que correspondan a lo establecido en el manual.	
Fechas	Inicio	Marzo 2013
	Término	Abril 2013
Responsable	Cargo	Dirección/Encargado de Convivencia
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Block de dibujo</li> <li>- Témperas</li> <li>- Lápices de colores</li> <li>- Tijeras</li> <li>- Cartulinas</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lápices scripto</li> <li>- Destacadores</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Nº de afiches realizados	
	% de alumnos participantes en la actividad	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de afiches presentados y/o expuestos.</li> </ul>	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$
Acción 3 Descripción	<p>Recreos Entretenidos</p> <p>Organizar los recreos de tal manera que éstos sean socializadores, alegres, con diferentes juegos, con música y proyección de videos musicales.</p>	
Fechas	Inicio	Marzo 2013
	Término	Diciembre 2013
Responsable	Cargo	Encargado de Convivencia y docente
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 mesas de taca-taca</li> <li>- 2 mesas de ping-pong</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 juegos de paletas</li> <li>- 100 pelotas de ping-pong</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	% de alumnos que hacen uso de los recursos recreativos	
	Fotografías y/o videos.	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$
Acción 4 Descripción	Reconocimiento	
	Reconocer públicamente los actos cívicos y en forma bimensual a los alumnos con mejor asistencia y rendimiento, también los apoderados colabores, como también al personal del establecimiento que se ha destacado en su trabajo mediante observaciones positivas en su hoja de vida.	
Fechas	Inicio	Abril 2013
	Término	Diciembre 2013
Responsable	Cargo	Equipo de gestión

Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distintivos de reconocimiento (chapitas)</li> <li>- Diplomas</li> <li>- Obsequios</li> <li>- Viajes culturales</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Nº de apoderados y alumnos destacados	
	% de miembros de la U.E. destacados en la escuela	
	Presentación del Diario Mural	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$
Acción 5 Descripción	Talleres de Capacitación  Capacitar a Docentes, Asistentes de la Educación y Directivos, alumnos, Padres y Apoderados en el desarrollo de habilidades sociales, desarrollo de la afectividad, sexualidad, Resolución de conflictos y revisión y ejecución del Manual de Convivencia.	
Fechas	Inicio	Abril 2013
	Término	Noviembre 2013

Responsable	Cargo	Directora/Encargado de Convivencia
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psicólogo</li> <li>- Personal de Salud</li> <li>- Café, azúcar, galletas, jugos y otros.</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Nº de talleres realizados	
	% de participantes en los diferentes talleres.	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$
Acción 6 Descripción	Actividades sociales, culturales y deportivas.	
	Realización de diferentes actividades sociales, culturales y deportivas para promover una buena convivencia escolar como parte de la identidad de Nuevo Establecimiento.	
	Inicio	Abril 2013

Fechas	Término	Noviembre 2013
Responsable	Cargo	Directora/Encargado de Convivencia/Docentes Edex.
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juego de camisetas y pantalón para equipo de fútbol</li> <li>- Iluminación del patio techado (cambiar focos)</li> <li>- Café, azúcar, galletas, dulces, jugos y otros para atender visitas</li> <li>- Tortas.</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Nº de talleres realizados	
	% de participantes en los diferentes talleres.	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$



#### 4.4. Gestión de los Recursos.

Dimensión focalizada	Recursos humanos y educativos.
----------------------	--------------------------------

Prácticas de la Dimensión que serán abordadas.	1, 4, 6, 8
--	------------

Objetivo	El Equipo Directivo gestiona la contratación de personal necesario para desarrollar diferentes funciones pedagógicas y de apoyo a la labor educativa que permitan mejorar los resultados académicos en especial a los más vulnerables.
----------	--

Indicador de Seguimiento 1	Nº de personas contratadas
Indicador de Seguimiento 2	Nº de alumnos participantes.
Indicador de Seguimiento 3	

Acción 1 Descripción	Problemas emocionales y conductuales.	
	Realizar un listado de aquellos alumnos que presentan problemas conductuales y emocionales, para que puedan recibir ayuda de profesionales capacitados, que les permitan integrarse y desempeñarse de mejor forma al interior del aula.	
Fechas	Inicio	Marzo 2013
	Término	Noviembre 2013
Responsable	Cargo	Profesores/coordinador SEP.
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psicólogo</li> <li>- Notbook</li> <li>- Impresora-tinta</li> <li>- Papel</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Nº de alumnos con necesidad de refuerzo	
	% de alumnos que presentan avances significativos.	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural	\$
	Bilingüe	
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$

	Total	\$
Acción 2 Descripción	Refuerzo Educativo	
	Planificar y realizar Refuerzo Educativo sistemático en los aprendizajes claves en Lenguaje y Matemática para aquellos alumnos que presentan un retraso pedagógico. Según el nivel que le corresponde.	
Fechas	Inicio	Abril 2013
	Término	Noviembre 2013
Responsable	Cargo	Profesores de remozamiento /CRA
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docentes</li> <li>- Textos</li> <li>- Material fotocopiable</li> <li>- Data Show – Notebook</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Nº de alumnos con necesidades de refuerzo	
	% de alumnos que presentan avances significativos.	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural	\$
	Bilingüe	
	Reforzamiento educativo	\$

	Otro:	\$
	Total	\$
Acción 3 Descripción	Velocidad y Comprensión lectora	
	<p>Calendarizar a través de la Jefatura Técnica, 3 evaluaciones de velocidad lectora durante el año, comunicar resultados y aplicar las estrategias necesarias para avanzar a la cantidad de palabras por minuto determinadas en cada nivel.</p>	
Fechas	Inicio	Marzo 2013
	Término	Noviembre 2013
Responsable	Cargo	Jefe Técnico
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de Jefe Técnico</li> <li>- Material de oficina</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Nº de evaluaciones aplicadas	
	% de alumnos que se encuentran en los diferentes niveles.	
	PIE	\$
	SEP	\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$

	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$
Acción 4 Descripción	Aplicación de pruebas de nivel en comprensión lectora.	
	Gestionar la adquisición de estímulos para alumnos y apoderados comprometidos con la gestión pedagógica.	
	Establecer un sistema de monitoreo y seguimiento para el plan lector (instrumentos).	
Fechas	Inicio	Abril 2013
	Término	Diciembre 2013
Responsable	Cargo	Profesores/PIE
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lectura diaria</li> <li>- Data</li> <li>- Notebook</li> <li>- Material fotocopiable.</li> <li>-</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Nº de evaluaciones (comprensión, velocidad y redacción)	
	% de alumnos que mejoran sus competencias.	
	PIE	\$
	SEP	\$
	Educación Intercultural	\$

Financiamiento	Bilingüe	
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$
Acción 5	Textos Literarios	
Descripción	Adquirir nuevos textos literarios según niveles, para la lectura complementaria que permita elevar los índices de comprensión lectora, en beneficio de las demás asignaturas.	
Fechas	Inicio	Marzo 20132
	Término	Noviembre 2013
Responsable	Cargo	Directora
Recursos para la Implementación de la acción	- Textos literarios para todos los niveles educativos.	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Nº de textos literarios leídos durante el año	
	% de alumnos que mejoran la comprensión lectora	
	PIE	\$
	SEP	\$

Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento educativo	\$
	Otro:	\$
	Total	\$
Acción 6 Descripción	Mantenimiento	
	Contar con un sistema de mantenimiento y dotar de insumos a los diferentes recursos educativos, tecnológicos y administrativos para que las diferentes acciones se desarrollen en forma expedita y eficiente.	
Fechas	Inicio	Marzo 2013
	Término	Diciembre 2013
Responsable	Cargo	Encargado de enlaces/profesores de asignatura
Recursos para la Implementación de la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cables de conexión a notebook</li> <li>- Mouse, gomas de borrar</li> <li>- Recambio de ampolletas de data</li> <li>- Tintas para fotocopiadora</li> <li>- Impresoras-tintas</li> <li>- Plumones para pizarra</li> <li>- Cuadernos</li> <li>- Lápices grafito, Reglas para medir</li> <li>- Corcheteras para papel</li> <li>- Corcheteras de alto impacto</li> </ul>	
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>
Programa		
Medios de Verificación	Nº de necesidades	
	% de necesidades cubiertas	
	PIE	\$
	SEP	\$

Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe		\$
	Reforzamiento educativo		\$
	Otro:		\$
	Total		\$
Uso de Tecnología	Sí <input checked="" type="radio"/>	No <input type="radio"/>	
Programa			
Medios de Verificación	Nº de necesidades		
	% de necesidades cubiertas		
	PIE		\$
	SEP		\$
Financiamiento	Educación Intercultural Bilingüe		\$
	Reforzamiento educativo		\$
	Otro:		\$
	Total		\$



## 5. Cronograma Anual.

Áreas: Gestión del Currículum y Liderazgo Escolar.

Área	Acciones	Responsable	Año 2013											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gestión del Currículum	Acción 1				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Acción 2			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Acción 3			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Acción 4			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Acción 5			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Acción 6							X	X	X	X	X	X	
	Acción 7							X	X	X	X	X	X	
Liderazgo Escolar	Acción 1				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Acción 2				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Acción 3				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Acción 4			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Acción 5			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Acción 6			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Acción 7			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Áreas: Convivencia Escolar y Gestión de recursos

Área	Acciones	Responsable	Año 2013											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Convivencia escolar	Acción 1					X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Acción 2			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Acción 3				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Acción 4			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Acción 5			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Acción 6				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Acción 7													
Gestión de los recursos	Acción 1			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Acción 2				X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Acción 3			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Acción 4				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Acción 5			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Acción 6			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Acción 7													

## BIBLIOGRAFÍA

Bolívar, Antonio (2001): “La calidad en educación: ¿Qué alternativas tiene la izquierda?”, España.

Carnoy, M. (2005): “La Búsqueda de la igualdad a través de las políticas educativas: alcances y límites”, en García Huidobro (ed.): Políticas Educativas y Equidad, Reflexiones del Seminario Internacional sobre Políticas Educativas y Equidad, UNESCO-FORD-UNICEF, Santiago.

Cassasus, J; “Reformar o Transformar la reforma”, Documento de trabajo, Junio 2006

Darling-Hammond, L. (2001): El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos, Barcelona, Ariel.

Elacqua, G. (2004): “El consumidor de la educación: El actor olvidado de la libre elección de colegios en Chile”, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago.

Elmore, Richard, “Salvar la brecha entre estándares y resultados. El imperativo para el desarrollo profesional en educación”, en: Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 7, (1-2), 2003, pp. 17, 22

Escudero, J. M. (1998): “Calidad de la educación: entre la seducción y la sospecha”, Actas del V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas, 201.216, España.

Fullan, M. (1993): “Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la Reforma Educativa”. Editorial Akal 2002, Madrid.