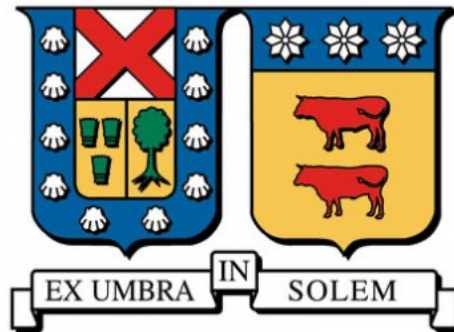




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL JOSÉ
ABELARDO NUÑEZ DE LA COMUNA DE SAN BERNARDO EN BASE A SU
PROGRAMA DE INTEGRACIÓN ESCOLAR COMO ELEMENTO
DIFERENCIADOR.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTOR

PAULA ANDREA GONZÁLEZ ZÚÑIGA

PROFESOR GUÍA

JUAN TAPIA

DICIEMBRE 2021

1 Agradecimientos

Es difícil poder agradecer a cada uno de los actores que fueron parte de este importante proceso que me permitió llegar a donde estoy hoy, pero espero poder hacerlo mediante las siguientes líneas.

Primero agradecer a mi familia en general por todo el apoyo brindado sin importar distancias, a los Zúñiga y Asociados por siempre ser ese grupo incondicional de apoyo infinito, palabras de aliento y superación cuando todo se veía cuesta arriba, gracias a mis hermanas por ser la alegría y el mejor pasatiempo cuando necesitaba un respiro; a mi madre por ese amor, confianza y apoyo, por ayudarme a priorizar siempre mi salud mental sin bajar los brazos. Gracias a mi polola, por creer siempre en mí, incluso más que yo y apoyarme en todos los aspectos de mi vida.

Gracias a mis amigos de antaño, por mantener lazos a pesar de haberme ido y mostrarse disponibles cada vez que he viajado a casa, gracias a los amigos comerciales con los que compartí estos años, quienes entendían de primera mano el sentimiento de ser Sansano y me acompañaron en tantos triunfos y derrotas; y a la familia Kiosco USM, por darme esa cátedra extraoficial que me entregó tantas herramientas como profesional y persona, me permitió conocer grandes amigas y el amor.

Por último, dar gracias a la persona que hizo posible este sueño, a quien le dedico este trabajo, mi abuela. No hay gracias suficientes, nuestro amor no entiende de límites ni dimensiones, solo tu y yo sabemos lo simétricas que somos.

Gracias...

2 Resumen Ejecutivo

En el presente estudio se realiza un análisis estratégico de la Escuela N°2 José Abelardo Núñez de San Bernardo con el objetivo de analizar la implementación del Programa de Integración Escolar como un elemento diferenciador.

La Escuela N°2 José Abelardo Núñez de San Bernardo, es un establecimiento educativo de educación básica fundada en 1980 y ubicada en Antonio de Azócar 694, comuna de San Bernardo, en la ciudad de Santiago. A partir del año 2012 se incorpora al Establecimiento el Programa de Integración Escolar establecido por el Ministerio de Educación.

A continuación, se realiza un análisis del entorno según los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales en cuanto al Programa de Integración Escolar y el Establecimiento educativo. Junto con esto, se realiza un estudio interno que permite establecer las fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas de la implementación del Programa en el Establecimiento.

Para finalizar, se analizan los lineamientos estratégicos y objetivos que tiene el Establecimiento y usando lo que se obtuvo del análisis interno, se entregan recomendaciones para las mejoras de las falencias encontradas, aportando al mejoramiento continuo del Establecimiento y del Programa de Integración Escolar.

3 Índice

1	<i>Agradecimientos.....</i>	<i>1</i>
2	<i>Resumen Ejecutivo.....</i>	<i>2</i>
3	<i>Índice.....</i>	<i>3</i>
4	<i>Introducción</i>	<i>5</i>
5	<i>Problema de Investigación.....</i>	<i>6</i>
6	<i>Objetivos</i>	<i>10</i>
6.1	Objetivo General.....	10
6.2	Objetivos Específicos.....	10
7	<i>Marco Teórico.....</i>	<i>11</i>
7.1	Conceptos claves.....	11
7.2	Antecedentes.....	20
7.3	Escuela Nº2 José Abelardo Núñez de San Bernardo.....	45
8	<i>Metodología.....</i>	<i>54</i>
8.1	Alcance de la Investigación	54
8.2	Diseño de la Investigación.....	56
9	<i>Análisis Interno y Externo</i>	<i>58</i>
9.1	Estado Actual Escuela Nº2 José Abelardo Núñez de San Bernardo.....	58
9.2	Herramienta FODA.....	64

9.3	Análisis PESTEL.....	71
10	<i>Estrategias y Objetivos</i>	95
10.1	Balanced Scorecard.....	95
10.2	Recomendaciones.....	101
10.3	Evaluación de Desempeño	103
11	<i>Conclusiones.....</i>	104
12	<i>Anexos.....</i>	106
12.1	Anexo 1: Diseño Entrevista Equipo PIE	106
12.2	Anexo 2: Diseño Encuesta Apoderados	107
12.3	Anexo 3: Matriz FODA.....	111
13	<i>Referencias.....</i>	112

4 Introducción

Chile ha desarrollado en las últimas décadas avances en lo que se refiere a inclusión e integración, tomando importancia y relevancia de manera progresiva a nivel de políticas públicas.

En lo que a educación se refiere, se ha comenzado a trabajar la última década del siglo XX, buscando el acceso a la educación como un derecho para toda persona sin discriminar según sus capacidades, estableciendo metodologías, políticas y subvenciones según las Necesidades Educativas Especiales que presenten los estudiantes y el tipo de establecimiento educativo. Con esto nace el Programa de Integración Escolar establecido por el Ministerio de Educación en respuesta a la necesidad de apoyo en las escuelas regulares para la integración de los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales.

El interés de este estudio se basa en realizar un análisis estratégico a la Escuela N°2 José Abelardo Núñez de San Bernardo, de manera de poder mostrar el Programa de Integración Escolar como un elemento positivo para implementar en los establecimientos regulares, potenciando la integración e inclusión. Junto con esto, se espera poder aportar estrategias que mejoren el desarrollo del Programa en el Establecimiento aumentando el beneficio que este significa para la comunidad escolar.

5 Problema de Investigación

Se podría decir que Chile está al borde en cuanto a estudios y mediciones de la población en situación de discapacidad. A la fecha se han llevado a cabo únicamente dos estudios oficiales, siendo el más actual el realizado durante el gobierno de Michelle Bachelet en el año 2015.

Según el II Estudio Nacional de la Discapacidad del 2015, el 16,7% de la población, padece de algún tipo de discapacidad. El porcentaje de niños y adolescentes de 2 a 17 años corresponde a un 5,8%, el cual equivale a 229.904 personas.

El 96% de la población en situación de discapacidad entre 4 y 17 años, se estima que asiste a un establecimiento educacional. Sin embargo, la asistencia a los centros educativos va disminuyendo a medida que avanzan en las etapas académicas, siendo el porcentaje de asistencia en la etapa de educación media igual a un 49,9%, cifra considerablemente menor al de asistencia en la etapa básica, la cual alcanza un 88,7%. Esto se ve reflejado mediante el promedio de años de estudio, el cual para las personas que presentan algún tipo de discapacidad es igual a 8,6 años, mientras que quienes no presentan discapacidad es de 11,6 años. Este promedio de años también varía en función del nivel y severidad de la discapacidad, la situación económica y la zona demográfica en la que se encuentra.

El 30,9 % de los niños que presentan un grado de discapacidad, declara tener dificultades severas o extremas de aprendizaje, mientras que el 69,1% restante declara no tener dificultades de aprendizaje o tener dificultades leves o moderadas. (SENADIS, 2015).

En Chile, desde principio de la década de 1990 se han implementado programas de integración escolar. Sin embargo, es hasta 1998 con la promulgación del Decreto Supremo

Nº 1 y 374. (DS Nº 374, 1999), que el Programa de Integración Escolar se instala como una estrategia relevante para la inserción social de personas con discapacidad, mediante la implementación de equipos multidisciplinario, adecuaciones curriculares, sistematizaciones administrativas y otras modalidades.

La Ley General de Educación promulgada el 2009, establece que todos los estudiantes deberán tener las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad, con especial atención en aquellos que requieran de apoyo especial. Esta se complementa con la promulgación del Decreto Nº 170 y 83, en cuanto a los procesos de inclusión educativa, mediante los cuales se puede determinar de mejor manera los criterios y diagnósticos de los alumnos con Necesidades Educativas Especiales que recibirán la subvención y realizar adecuaciones curriculares para aquellos alumnos que así lo requieren, mediante la implementación de diversas técnicas y estrategias de aprendizaje. (Muñoz et al., 2020).

El Ministerio de Educación establece requisitos y condiciones para los establecimientos educacionales que busquen la subvención e implementación del Programa de Integración Escolar. Los establecimientos deben contar con un equipo multidisciplinario con las competencias requeridas para poder integrar a los niños con Necesidades Educativas Especiales (NEE) temporales o permanentes. Se estima, que entre 2006 y 2010, la matrícula de integración escolar ha aumentado en un 54% (López et al., 2015).

A pesar de esto la admisión y la labor se ve limitada por parte de los establecimientos educacionales al encontrarse restringidos económicamente o por parte de lo solicitado por el Ministerio de Educación.

Además, los establecimientos escolares deben registrarse, al igual que el resto de las edificaciones, por la Normativa de Accesibilidad Universal de la OGUC, la cual establece

que la ruta accesible deberá conectar todo el establecimiento, además de contar con los servicios higiénicos aptos para el correcto desplazamiento de una persona en silla de ruedas. (Prett et al., 2016). Dicho esto, la normativa no asegura la inclusión, si no, la accesibilidad a los recintos, por lo que es fundamental mejorar los programas de integración educacional para entregar mayores oportunidades.

Hasta el año 2018, en Chile existían 7.735 establecimientos los cuales recibían subvención de educación especial por parte del gobierno (MINEDUC, 2018), de los cuales el 2019, según el Directorio de Establecimientos con Programa de Integración Escolar, 5.759 establecimientos implementan de manera activa un Programa de Integración Escolar dentro de su plan de mejoramiento.

El año 2018 un 5,12% de las matrículas totales correspondieron a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales, dicho porcentaje equivale a 183.373 estudiantes, de los cuales la gran mayoría presenta problemas del lenguaje o intelectuales. (Holz, 2018)

La Escuela N°2 José Abelardo Núñez, es parte de este universo de establecimiento a partir del año 2012 hasta la fecha.

A pesar de los esfuerzos que se han hecho y los avances que se han realizado en esta área de la educación, aún existen limitantes que podrían verse minimizadas con distintas estrategias que mejoren la gestión y aumenten la cantidad de vacantes por establecimiento.

Mediante el siguiente análisis se espera poder identificar cuales son los beneficios que trae para los establecimientos educacionales y para la comunidad escolar el implementar un programa de integración escolar, específicamente en la Escuela N°2 José Abelardo Núñez.

Esperando responder las siguientes preguntas ¿Es un elemento diferenciador para la comunidad que el colegio cuente con un Programa de Integración Escolar? ¿De que manera se ve beneficiado un establecimiento educacional que cuenta con un Programa de Integración Escolar? ¿Es conveniente su implementación a nivel económico y social para un establecimiento educacional? ¿La implementación de un Programa de Integración Escolar crea valor al establecimiento educativo?

6 Objetivos

6.1 Objetivo General

Realizar un análisis estratégico para la Escuela N°2 José Abelardo Núñez de San Bernardo, a través de un análisis cualitativo del contexto interno y externo del establecimiento, de manera de poder identificar los beneficios y elementos diferenciadores que trae consigo la implementación de un Programa de Integración Escolar.

6.2 Objetivos Específicos

Recolectar la información relevante necesaria para desarrollar el análisis del contexto de los establecimientos educacionales que cuentan con un Programa de Integración Escolar en Santiago de Chile, específicamente en la comuna de San Bernardo.

Identificar y elaborar un perfil detallado del establecimiento educacional José Abelardo Núñez, en base a las estrategias y lineamientos de manera de poder recopilar la información necesaria para desarrollar el análisis propuesto.

Identificar los beneficios que pueden significar incorporar un Programa de Integración Escolar dentro de la propuesta de valor del establecimiento educacional.

Identificar las falencias y desventajas para el establecimiento y la comunidad escolar que significa la incorporación de un Programas de Integración Escolar en el establecimiento.

Formular recomendaciones en cuanto a las estrategias y análisis realizado de manera de potenciar la implementación de los Programas de Integración Escolar en los establecimientos educativos y maximizar el beneficio que este le entrega a la comunidad.

7 Marco Teórico

En el siguiente apartado se identificarán los antecedentes y conceptos fundamentales en materias de políticas públicas de integración escolar, programas existentes para los establecimientos educacionales, la gestión de dichos programas y los conceptos que se deben considerar para un análisis estratégico de la Escuela N°2 José Abelardo Núñez.

El análisis se realizará desde lo más general a lo más particular, de manera de poder introducir los conceptos utilizados a lo largo de la lectura.

7.1 Conceptos claves

A continuación, se profundizará en los conceptos claves asociados al tema de interés, los cuales se consideran necesarios para el correcto entendimiento del tema.

7.1.1 Integración

A la hora de querer analizar la palabra en sí, partimos por la referencia etimológica del concepto, el cual proviene de la palabra integrar o integrarse. Encontramos que la palabra integrar proviene del latín “integrare” del mismo origen de entregar. el cual según la Real Academia española significa constituir las partes en un todo, hacer que algo o alguien forme parte de un todo. (Sinisi et al., 2010).

Para efectos de esta lectura se considerará el concepto -integración- como la acción de hacer que una persona o una cosa se incorpore a algo, siendo parte de el y no se sienta aislado o discriminado.

7.1.2 *Inclusión*

Si bien, este término usualmente se familiariza con integración, este tiene cierta denotación que lo hace diferente. Proviene del latín “includere”, que significa poner algo dentro de otra cosa o dentro de sus límites; contener a otra o llevarla implícita. (Sinisi et al., 2010).

7.1.3 *Necesidades Educativas Especiales (NEE)*

Según lo que establece el Decreto N° 83/2015 del MINEDUC, se puede definir el concepto de Necesidades Educativas Especiales como una transición en la comprensión de las dificultades de aprendizaje, partiendo desde un modelo centrado en el déficit avanzando hacia un enfoque propiamente educativo, situando la mirada no sólo en las características individuales de los estudiantes, sino más bien en el carácter interactivo de las dificultades de aprendizaje.

“Se entenderá por alumno o alumna que presenta Necesidades Educativas Especiales a aquél que precisa ayudas y recursos adicionales, ya sea humanos, materiales o pedagógicos, para conducir su proceso de desarrollo y aprendizaje, y contribuir al logro de los fines de la educación (LGE art. 23)”. (MINEDUC, 2015).

Por lo tanto, se considera un estudiante con Necesidades Educativas Especiales cuando por diversos motivos presentan dificultades mayores, en comparación al resto de sus pares, de aprendizaje según su edad o nivel educativo, por lo que requiere de un apoyo adicional y especializado fundamental para no ver limitado su aprendizaje y desarrollo.

Las Necesidades Educativas Especiales abarcan a estudiantes que presenten discapacidades mentales, sensoriales, cognitivas y físicas, y también a quienes presentan dificultades de aprendizaje, emocionales y sociales.

Como se expresa anteriormente, el motivo de diagnóstico del estudiante considerado con Necesidades Educativas Especiales puede ser variado, si bien este permite diseñar estrategias que conlleven a una mejora en las herramientas educativas, estas no siempre son precisas en cada caso, además dicho diagnóstico no da cuenta de la complejidad humana que se pone en juego al aprender. De igual manera con distintos diagnósticos es posible obtener beneficios con estrategias similares. (López et al., 2015).

Las Necesidades Educativas Especiales se clasifican dependiendo del tipo de diagnóstico y durabilidad de este. De esta forma, según el Decreto Supremo N° 170/2009, en Chile se fijan normas para determinar los alumnos que serán beneficiados con las subvenciones para la Educación Especial. La ley 20.201 clasifica en dos tipos las necesidades educativas, como Necesidades Educativas Especiales permanentes o temporales. (Ley N° 20.201, 2007)

7.1.3.1 Necesidades Educativas Especiales Permanentes (NEEP). En esta clasificación se consideran las discapacidades intelectuales, sensoriales (Visual y auditiva), trastornos del espectro autista (TEA), discapacidades motoras y múltiples.

Los estudiantes que presenten dichos diagnósticos serán quienes necesitarán de apoyos especiales y extraordinarios durante toda su vida escolar para apoyar su aprendizaje (MINEDUC, 2015).

A continuación, se contextualizará el alcance que tiene cada uno de los diagnósticos que son considerados en los estudiantes de NEEP.

7.1.3.1.1 Discapacidad Intelectual (DI). Antes mal denominada como Retardo Mental, término que se ha ido modificando con el pasar de los años, teniendo una denominación más adecuada, utilizando el término de discapacidad.

A la hora de evaluar a un niño/adolescente se plantean diversos objetivos para responder a si este presenta algún tipo de DI.

Se estima que un 75% de los casos que presentan alguna discapacidad intelectual son debido a síndromes genéticos o anomalías cromosómicas, asfixia perinatal, disgenesia cerebral, privación psicosocial severa y exposición a sustancias no recomendadas como el alcohol y las drogas. Mediante el diagnóstico etiológico – diagnóstico del origen de la enfermedad – se le proporciona a la familia la capacidad de estimar los riesgos de recurrencia o de modificar aspectos específicos.

Según lo establecido en el Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (Aliño et al., 2008), se establecen tres criterios para diagnosticar una discapacidad intelectual. (1) Déficit en las funciones intelectuales medidas por evaluación clínica y por pruebas estandarizadas, (2) Déficit en funcionamiento adaptativo, de modo tal que sin apoyo limitan el funcionamiento en una o más actividades de la vida diaria y por último, (3) Inicio de estos déficits durante el período del desarrollo. Su severidad se define en base a la función adaptativa evaluada a través de tres dominios: Conceptual, Social y práctico. (López et al., 2015).

7.1.3.1.2 Discapacidad Sensorial. Este tipo de discapacidad apunta a aquellas que tienen que ver con deficiencias en los sentidos.

Existen dos tipos de discapacidad auditiva según la etiología, aunque se estima que un tercio de las personas sordas no tiene definido esto con claridad, estas causas son la sordera hereditaria o genética y la adquirida. Además se deben considerar diversas clasificaciones y niveles de esta, para las cuales se deberá dar un trato distinto en términos educacionales.

Los niveles de sordera al ser clasificados según la pérdida auditiva pueden ser considerada ligera, media, severa o profunda.

Un niño/a considerado sordo presenta una pérdida auditiva neurosensorial bilateral profunda. Se caracterizan por su mudez, ya que, al no poder entender el lenguaje oral, tiende a no poder controlar su propia articulación a través de la vía auditiva, por lo que el lenguaje debe enseñarse y reeducarse a través de la vía visual y del tacto. Por otra parte un niño/a hipoacústico si puede oír, aunque presenta dificultades para entender bien lo que se dice, esta limitación dependerá del grado de pérdida auditiva que posea.

Por último, un niño/a sordo con audición funcional, si es intervenido de manera temprana, mediante un implante coclear, puede llegar a hacer un uso funcional de la audición. (Martín Macías et al., 2010).

La discapacidad visual se considera como una alteración de la visión que provoca limitaciones en la recepción, integración y manejo de la información visual que es fundamental para el logro de un desarrollo armónico y la adaptación al medio ambiente.

Esta al igual que la auditiva, se puede clasificar según su nivel de severidad, la cual puede ser considerada como un déficit leve, visual, severo y el más complejo conocido como ceguera.

Es oportuno identificar a los niños con riesgo o presencia de déficit visual, esto puede ser mediante los controles que se realizan en el período de recién nacido (RN), a los 6 meses, 3-4 años y luego anualmente.

Se debe tener en cuenta que los avances tecnológicos en cuanto a la incorporación de adaptaciones para esta discapacidad han mejorado sustancialmente la participación de los niños con déficit visual, otorgando la posibilidad de involucrarse cada en situaciones normales, entendiéndose por normal las situaciones de vida de un niño que no presenta problemas de déficit visual. (López et al., 2015).

7.1.3.1.3 Trastorno del Espectro Autista (TEA). Se considera como un conjunto de alteraciones heterogéneas a nivel del desarrollo cerebral, este inicia en la niñez e interfiere con las capacidades de interacción social, la comunicación y la flexibilidad mental.

El retraso en la interacción social se puede ver reflejado por la complejidad de comprender situaciones sociales simples hasta un aislamiento social completo. En cuanto al déficit en la comunicación, este puede ser debido a una desviación en los aspectos semánticos y pragmáticos del lenguaje, hasta un lenguaje y comunicación verbal y no verbal incomprensible o desajustad.

Por último, la flexibilidad hace referencia a pensamientos y conductas ritualistas, estereotipadas y perspectivas, hasta contenidos obsesivos y limitados de pensamiento y ausencia de juego simbólico.

Este se inicia en la infancia y permanece durante toda la vida. Se encuentra mayoritariamente presente en hombres y la prevalencia mundial se encuentra cercana al 1%. “La evaluación debe ser multidisciplinaria y la detección temprana es esencial para una intervención rápida”. (García Tabuenca et al., 2016).

7.1.3.1.4 Discapacidad Motora. La discapacidad motora es un estado de limitación ligado a la movilidad o comunicación, esto debido a la interacción de factores individuales. Se considera dentro de esta categoría las dificultades que se puedan presentar para la funcionalidad del sistema nervioso, muscular y osteo-articular.

Mediante las normas de accesibilidad y adecuaciones que existen, pueden presentar un desarrollo personal más equilibrado y factible. Este dependerá de la complejidad y del nivel de discapacidad que presente el niño/a. (Luque Parra et al., 2013).

De igual manera, es importante aclarar, sin querer generalizar que el hecho de que presenten algún déficit de movilidad o comunicación no implica necesariamente un déficit intelectual.

7.1.3.1.5 Discapacidad Múltiple. Esta se define como la combinación de diferentes discapacidades, las cuales fueron mencionadas anteriormente, presentes una misma persona en diferentes grados y combinaciones.

Este se puede clasificar según el nivel de funcionalidad que presente el niño/a, será clasificado como leve si tiene comprometido un 30% de su funcionalidad, moderado si

compromete un 30% - 50%, severo si el compromiso ronda entre 50% - 70% y grave si este se encuentra entre 70% - 100%. (López et al., 2015).

7.1.3.2 Necesidades Educativas Especiales Transitorias (NEET). Estas son aquellas las cuales el diagnóstico se considera que no será permanente durante la etapa escolar del niño/a y requiere de su revalidación después de un tiempo. De tal manera, que el apoyo especializado y los recursos extraordinarios serán requeridos solo por un período de tiempo determinado. Se espera que mediante las herramientas y estrategias de aprendizaje entregadas durante el período en el que el apoyo es requerido le sirvan para que en un futuro cuando no cuente con este pueda desenvolverse de manera adecuada.

Los diagnósticos que son incluidos en esta categoría son los trastornos específicos del lenguaje, específicos del aprendizaje, déficit de atención, rendimiento intelectual en rango límite, trastornos emocionales, conductuales, de privación socioeconómica y cultura, violencia intrafamiliar, embarazo adolescente, drogadicción. (López et al., 2015).

7.1.3.2.1 Trastornos Específicos del Lenguaje (TEL). Hace referencia a las limitaciones significativas en el nivel del desarrollo del lenguaje oral, la cual se manifiesta por un inicio tardío o un desarrollo lento del lenguaje.

Esta no puede ser explicada por una de las discapacidades anteriormente mencionadas que eran catalogadas como permanentes, por lesiones o disfunciones cerebrales evidentes, como tampoco por características del entorno en el que se desarrolla el individuo.

“En Chile se estima una prevalencia de 4% en niños entre 3-7 años, con predominio en varones. Si bien se manifiestan precozmente y se reconocen en la etapa preescolar por la

baja producción de lenguaje, su reconocimiento es más difícil en el período escolar porque las manifestaciones se hacen menos evidentes con la edad. (López et al.,2015).

7.1.3.2.2 Trastornos Específicos del Aprendizaje (TAp). Se asocia a una dificultad severa o significativamente mayor a la que presenta la generalidad de los estudiantes de la misma edad para aprender a leer, a escribir y/o aprender.

Las dificultades específicas del aprendizaje, se caracterizan por un desnivel entre capacidad y rendimiento, es un grupo de trastornos que manifiesta por una dificultad específica, inesperada y persistente, de manera que dificulta el poder adquirir conocimientos académicos, obteniendo resultados bajo lo esperado. Los TAp más estudiados son la dislexia, disgrafías y discalculia y tienen una base neurobiológica, por lo que son persistentes y se pueden considerar incurables.

“ Se manifestará en dificultades en lectura básica (decodificación), comprensión lectora, cálculo y/o razonamiento matemático, expresión escrita y oral, comprensión auditiva.” (López et al., 2015).

7.1.3.2.3 Trastorno de Déficit de Atención (TDAH). Condición neurobiológica que se presenta en los primeros 7 años de vida del estudiante y que se caracteriza por un comportamiento generalizado con presencia clara de déficit de atención, impulsividad y/o hiperactividad. Este comportamiento se evidencia en más de un contexto o una situación, tales como el hogar, la escuela y/o actividades sociales, entre otras, y produce un malestar clínicamente significativo o una alteración en el rendimiento social o académico del estudiante

“Los criterios de diagnóstico se basan en la identificación de niveles de atención, actividad e impulsividad inapropiados para la edad de desarrollo y que interfieren en forma significativa en el desempeño escolar, funcionamiento cognitivo, habilidades sociales o desempeño ocupacional, durante al menos seis meses y que se haya iniciado antes de los 12 años de vida”. (López et al., 2015).

A partir de lo mencionado anteriormente, se evidencia que dependiendo del tipo de estudiante y de la Necesidad Educativa Especial que este presente, se deben aplicar e implementar estrategias y metodologías de aprendizaje adecuadas a cada uno de ellos. Lo que significa que los establecimientos educacionales deben contar con los recursos suficientes y la gestión indicada para hacer un uso eficiente de estos, de manera de optimizarlos pudiendo mejorar el resultado esperado, es decir, el aprendizaje de sus alumnos. De esta manera, el establecimiento espera entregar una educación íntegra y completa acorde a sus requerimientos.

7.2 Antecedentes

A continuación, se contextualizarán e identificarán los factores que influyen de alguna manera en la forma en la que se implementa la integración en los establecimientos

educacionales en Chile. Partiendo desde las primeras estrategias y propuestas de integración hasta poder clarificar la situación actual de la Escuela N°2 José Abelardo Núñez.

7.2.1 Historia de la Integración e Inclusión de la Educación Especial en Chile

A lo largo de los años, se han ido desarrollando y evolucionando de diversas maneras los términos y conceptos en los que se engloba la integración y las políticas de educación en Chile, avanzando e interiorizando entre sus programas la inclusión e integración de todos los niños y adolescentes que se encuentren en etapa de escolaridad. De esta manera la educación inclusiva se ha transformado en un derecho fundamental, haciendo énfasis en que esta debe ser entregada de manera óptima dependiendo del individuo.

La inclusión se considera como la estrategia más eficaz para combatir las actitudes discriminatorias, adaptando continuamente el sistema escolar para que esta permita al individuo integrarse de manera de potenciar sus capacidades. (Tamayo Rozas et al., 2018).

El origen de la educación especial en Chile surge con la apertura de establecimientos de educación especial, siendo el primero de estos inaugurado en 1927 (Caiceo, 2009). Sin embargo, según lo que plantea Godoy, Meza & Salazar (2004), entre 1960 y 1989 es donde se consolida la existencia de escuelas especiales como respuesta educativa a la discapacidad.

Entre el 1990 y el 2004, se dan cuatro hitos que marcan la transición de un enfoque de integración hacia una educación inclusiva. Es un periodo nutrido de iniciativas políticas que buscan en primera instancia la integración de estudiantes con discapacidad a los establecimientos de educación regular y la instalación de una perspectiva teórica de educación inclusiva. La diferencia que se da entre la educación inclusiva y la integración, es que la primera implica una adaptación del establecimiento educativo a las necesidades y

diversidad de todas y todos sus estudiantes, de modo de facilitar su participación y aprendizaje.

En este periodo se promulga el Decreto N° 490 el cual constituye el primer recurso legal que avala la integración escolar de estudiantes con discapacidad en el país. Posterior a este se promulga la Ley 19.284 (Ley 19.284, 1994), la cual establece normas para la plena integración social de personas con discapacidad, seguida de la promulgación del Decreto 01 (MINEDUC, 1998), el cual reglamenta el acceso a la ley mencionada anteriormente, estableciendo los procedimientos para llevar a cabo los proyecto de integración escolar financiados por el Estado.

En el año 2005, se promulgó la Política Nacional de Educación Especial, la cual tiene como objetivo principal hacer efectivo el derecho a la educación, a la igualdad, a la no discriminación y participación de las personas con Necesidades Educativas Especiales, de forma de garantizar su acceso, progreso e integración en el sistema educativo. Sin embargo, con esta promulgación más que fomentar la educación inclusiva, se potencia el ingreso a las escuelas especiales, estableciendo niveles educativos similares a los de los establecimientos regulares. De la mano, en el año 2009 se promulga el Decreto 170 (MINEDUC, 2009) el cual establece la normas para identificar los alumnos con Necesidades Educativas Especiales que serán beneficiados por la subvención estatal.

La mayoría de los artículos presentes en esta Ley 19.284 son derogados con la promulgación de la Ley 20.422 (Ley 20.422, 2010), donde se establecen normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad. Esta ley busca reforzar el principio de no discriminación establecido en la Constitución, eliminando cualquier forma de discriminación fundada en la discapacidad, entre otras cosas.

La ley contempla medidas para la igualdad de oportunidades en variados aspectos, como lo son la accesibilidad a la cultura, información, comunicación, entorno físico, transporte, educación e inclusión escolar e inserción laboral.

Según lo establecido en el Manual sobre la Ley 20.422, en cuanto a educación e inclusión escolar, se establece que el Estado es el encargado de garantizar el acceso a los establecimientos públicos y privados, que reciban subvenciones del Estado, del sistema de educación regular o especial, a personas que presenten algún tipo de discapacidad.

Los establecimientos deben incorporar innovaciones y adecuaciones curriculares, de medición e infraestructura, de modo de poder facilitar el acceso a los cursos y aprendizaje, asegurando la permanencia y progreso de la persona.

De esta forma se da cierta contradicción entre el querer avanzar hacia una educación inclusiva, producto de que se fortalece la organización y la calidad de los procesos educativos de la educación especial, fomentando el ingreso de los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales, mientras se entablan políticas que buscan incorporar a los estudiantes mayoritariamente a establecimientos educacionales regulares. (Liliana Ramos, 2013)

7.2.2 Programas de Integración Escolar

La integración escolar se entiende como una herramienta educativa del principio de normalización. Este principio se sustenta en el derecho que tiene toda persona a desarrollarse en la sociedad sin ser discriminada, independiente de si padece alguna discapacidad.

“Implica una nueva forma de concebir los procesos educativos, de abordar las diferencias individuales de los alumnos y de utilizar los recursos humanos, materiales y

técnicos que puedan existir tanto en el establecimiento educacional como en su entorno.”
(Godoy, Meza & Salazar, 2004)

Los Programas de Integración Escolar son una estrategia inclusiva del sistema educativo, mediante el cual se entrega apoyo a los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales, de manera de poder equiparar las oportunidades para su participación y progreso en el aprendizaje del programa nacional.

La implementación de un Programa de Integración Escolar requiere de un análisis previo de factibilidad, de un proceso de participación y sensibilización de la comunidad educativa, incluyendo a las familias y a los propios estudiantes. (MINEDUC, 2013)

Los establecimientos que deseen implementar el Programa de Integración Escolar deben cumplir con ciertos requisitos, antecedentes y/o etapas solicitadas por el Ministerio de Educación.

Las etapas que se deben seguir para postular al Programa de Integración Escolar son, sensibilizar a la comunidad educativa respecto el concepto, su enfoque de valoración de la diversidad y no discriminación del programa, identificar el déficit o trastorno y las Necesidades Educativas Especiales asociadas a los estudiantes que podrían necesitar apoyo según lo exigido por el DS N° 170/2009, postular a los estudiantes diagnosticados con Necesidades Educativas Especiales que cumplan los requisitos para ser parte del programa, declarar y registrar que el establecimiento cuenta con el personal de apoyo suficiente y con la cantidad de horas requeridas en la normativa para responder a las Necesidades Educativas Especiales del estudiante que se postula y que su diagnóstico es veraz y realizado por los profesionales idóneos, los cuales deben estar inscritos en el Registro Nacional de Profesionales Evaluadores de Educación Especial, según la normativa vigente.

Una vez aprobada la postulación, se procede a desarrollar el Programa de Integración Escolar, articulándolo como parte del Plan de Mejoramiento Educativo del establecimiento.

Por otra parte, el equipo de gestión debe tener en consideración que con la postulación e implementación de un Programa de Integración Escolar se debe avanzar hacia el mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte a todos los estudiantes del establecimiento educacional, contribuir al mejoramiento de los resultados de aprendizaje de los estudiantes que presentan Necesidades Educativas Especiales, instalar estrategias de trabajo colaborativo y de co-enseñanza entre profesores y profesionales de dentro y fuera del centro educativo y planificar rigurosamente la utilización de los recursos financieros asociados a la subvención entregada según lo mencionado en las Orientaciones para la implementación del DS N° 170/2009.

Como se menciona anteriormente, a través de los Programas de Integración Escolar los establecimientos obtienen una subvención por cada estudiante correspondiente a la política de educación especial. Dicha subvención puede ser utilizada para la contratación de recursos de profesionales establecidos en las orientaciones, en capacitaciones y perfeccionamiento en busca del desarrollo educativo para dar respuesta a la diversidad y a las Necesidades Educativas Especiales, materiales educativos; coordinación y trabajo colaborativo y planificación. (MINEDUC, 2013)

El equipo directivo es fundamental en los establecimientos que incorporan los Programas de Integración Escolar, debido a que la gestión que estos implementen será categórica para que los procesos implementados sean fluidos y vayan directamente en beneficio del alumnado.

Al año 2019, son 5.759 los establecimientos educacionales que incorporan los Programas de Integración Escolar en su plan educativo, cifras obtenidas según la base de datos del Directorio de Establecimientos con Programa de Integración Escolar disponible en el sitio web del Ministerio de Educación.

Dependencias administrativas	Cantidad de colegios
Particular subvencionado	1.913
Municipal	3.676
Servicio local de educación	170
Total	5.759

Tabla N° 1: Cantidad de colegios con Programa de Integración Escolar. (Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Directorio de Establecimientos con PIE, 2019)

A continuación, se detalla la cantidad de establecimientos que atienden cada una de las Necesidades Educativas Especiales Transitorias y Permanentes.

Necesidad educativa especial Transitorias	Cantidad de colegios que atienden la NEE
Funcionamiento Intelectual Límitrofe	5.259
Dificultades Específicas del Aprendizaje	5.264
TEL Mixto	4.344
Trastorno de Déficit Atencional	4.143

TEL Expresivo	4.014
Total	23.024

Tabla N° 2: Cantidad de colegios que atienden la NEET (Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Directorio de Establecimientos con PIE, 2019)

Necesidad educativa especial Permanentes	Cantidad de colegios que atienden la NEE
Discapacidad Intelectual	5.293
Ceguera	107
Sordera	162
Discapacidad Motora Grave	292
Discapacidad Motora Moderada	898
Trastorno autista	2.991
Trastorno autista-Asperger	2.792
Retraso Global del Desarrollo	407
Disfasia Severa	179
Graves alt. de la relac. y de la Comunicación	285
Hipoacusia Severa	575
Hipoacusia Moderada	577

Baja Visión	494
Discapacidad Múltiple	600
Síndrome Down	1.051
Sordoceguera	3
Total	16.706

Tabla N° 3: Cantidad de colegios que atienden la NEEP (Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Directorio de Establecimientos con PIE, 2019)

7.2.3 Normativa de Programas de Integración Escolar y Educación Especial

7.2.3.1 Leyes. A continuación, se mencionan leyes que son y fueron parte de la integración escolar de personas en situación de discapacidad o dificultades de aprendizaje

7.2.3.1.1 Ley N° 19.284 / 1994. A partir de esta ley, se establecen normas para la plena integración social de personas en situación de discapacidad, donde el Estado deberá diseñar y ejecutar programas de integración en distintos ámbitos de la sociedad. Es parcialmente derogada por la Ley 20.422. (Ley N° 19.284, 1994)

7.2.3.1.2 Ley N° 20.422 / 2010. El objetivo de esta ley es poder asegurara la igualdad de oportunidades con el fin de poder obtener su plena inclusión, asegurando el disfrute de los derechos y eliminando cualquier forma de discriminación. En cuanto a la educación e inclusión escolar, el Estado es quien debe garantizar el ingreso a los establecimientos públicos y privados, que reciban subvenciones o aportes del Estado, ya sean de educación regular o especial, a las personas que presenten alguna discapacidad. Mediante el cual se le requiere a los establecimientos incorporar las innovaciones y adecuaciones necesarias para permitir y facilitar el acceso y el aprendizaje. (Ley N° 20.422, 2010)

7.2.3.1.3 Ley N° 20.609 / 2012. Mediante esta se establecen medidas contra la discriminación, cuyo propósito es instaurar un mecanismo judicial que permita restablecer eficazmente el imperio del derecho toda vez que se cometa un acto de discriminación arbitraria. Cada uno de los órganos de Administración del Estado deberá elaborar e implementar las políticas destinadas a garantizar a toda persona el goce y ejercicio de sus derechos y libertades reconocidas por la Constitución y tratados vigentes. (Ley N° 20.609, 2012)

7.2.3.1.4 Ley de Inclusión N° 20.845 / 2015. Mediante esta se regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado. Involucra transformaciones al sistema de educación chileno, donde podemos identificar los siguientes artículos que influyen en materia de educación especial, como los son el Artículo 7° Septies

- **Artículo 7° septies.** El cual aclara que los establecimientos, respecto a los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales tendrán su propio mecanismo de admisión.

“Un reglamento expedido por el Ministerio de Educación determinará la coordinación entre los procesos de admisión realizados por dichos establecimientos educacionales y el proceso de admisión para los establecimientos de educación general”. (Ley N° 20.845, 2015)

- **Artículo 49 bis.** Hace alusión al aporte por gratuidad destinado a aquellos establecimientos educacionales gratuitos y sin fines de lucro, donde para algunos será requisito para impetrar este aporte, estar adscrito al régimen de subvención escolar preferencial de la ley N°20.248. Este requisito no será exigible para las modalidades de educación especial y de adultos. (Ley N° 20.845, 2015)

7.2.3.1.5 Ley de Desarrollo Profesional Docente N° 20.903 / 2016. Mediante la cual se crea el sistema de desarrollo profesional docente y modifica otras normas. En el ámbito de la educación especial, se dictamina que los profesionales que se desempeñen en establecimientos considerados como escuelas de educación especial accederán al “Proceso de inducción y al Sistema de Desarrollo Profesional establecidos en los Títulos II y III del decreto con fuerza de ley N°1, de 1996, del Ministerio de Educación, de conformidad a los párrafos 2° y 3° de las disposiciones transitorias”. (Ley N° 20.903, 2016)

7.2.3.2 Decretos. A continuación, se mencionan decretos ligados a la educación de personas con discapacidad o dificultades de aprendizaje que regulan y dan inicio a los Programas de Integración Escolar.

7.2.3.2.1 Decreto N° 490 / 1990. Mediante el siguiente se establecen distintas normas y regulaciones para implementar Programas de Integración Escolar. Entregando a los establecimientos educacionales una subvención especial por cada alumno que integrasen. Sumado a la realización de Programas de Integración individual, preparación y difusión de material de apoyo para los equipos docentes (Decreto N° 490, 1990)

7.2.3.2.2 Decreto N° 01/1998. A través de este se reglamenta el capítulo II Título IV de la Ley N° 19.284 que establece normas para la integración social de personas con discapacidad. En el cual se establece que el sistema escolar deberá brindar alternativas educacionales a quienes presentes Necesidades Educativas Especiales, mediante los establecimientos comunes, comunes con proyectos de integración y/o escuelas especiales. Seguido de esto, dichos establecimientos deberán implementar las adecuaciones y modificaciones pertinentes para la correcta integración. (Decreto N° 01, 1998)

Mediante estos se instalan, en conjunto con el Decreto N° 374 / 99, el cual complementa el decreto anteriormente mencionado al respecto de los estudiantes hospitalizados; las principales directrices para la implementación y ejecución de Programas de Integración Escolar dentro del sistema de educación regular.

7.2.3.2.3 Decreto N° 170 / 2009. Fija normas para determinar los alumnos con Necesidades Educativas Especiales que serán beneficiarios de las subvenciones para educación especial que entrega el Ministerio de Educación. Regula los requisitos, instrumentos, pruebas diagnósticas y el perfil de los y las profesionales competentes que deberán aplicarlas para identificar a los alumnos con Necesidades Educativas Especiales, por quienes se recibirá la subvención. Se entiende por profesional competente, aquel idóneo que se encuentre inscrito en el Registro Nacional de Profesionales de la Educación Especial para la Evaluación y Diagnóstico.

Anualmente el establecimiento deberá elaborar un informe dando cuenta de los avances obtenidos, la continuidad y los apoyos requeridos. (Decreto N° 170, 2009)

7.2.3.2.4 Decreto N° 83 / 2015. Mediante este decreto se aprueban criterios y orientaciones de adecuación curricular para estudiantes con Necesidades Educativas Especiales de educación básica y parvulario. Promoviendo la diversificación de la enseñanza permitiendo la planificación de las propuestas educativas pertinentes.

Va dirigida a los equipos docentes, directivos y técnicos de todos los establecimientos educacionales, ya que todos los establecimientos sin distinción deben gestionar y desarrollar capacidades para responder educativamente y con calidad a la diversidad de estudiantes. Este propone liderar procesos de trabajo colaborativo para realizar una gestión curricular basada en el principio de la Accesibilidad y Diseño Universal. (Decreto N° 83, 2015)

7.2.4 *Proyecto Educativo Institucional*

Es un instrumento que ordena y da sentido a la gestión del establecimiento educativo. Según lo establecido en la Ley General de Educación, el propósito de toda la comunidad educativa se expresa en el Proyecto Educativo, el cual busca contribuir a la formación y el logro de aprendizaje de todos los y las estudiantes, asegurando su pleno desarrollo. (MINEDUC, 2011)

En general, se entiende como un instrumento que orienta el quehacer del establecimiento escolar, en el cual se establece la propuesta formativa y especifican los medios por los cuales se desarrollará.

Una vez definido este se tiene el camino a seguir y la meta a la cual se quiere llegar, haciendo partícipe de este a la comunidad, generando las condiciones propicias para la participación y la convivencia que se desea. Se establece el quehacer tanto dentro como fuera de la sala de clases.

7.2.5 *Plan de Mejoramiento Educativo*

El Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta de gestión de los establecimientos educacionales, que cada unidad debe construir a partir de sus necesidades y potencialidades. Este cuenta con dos fases, para las cuales el Ministerio de Educación entrega orientaciones a los establecimientos, de manera de poder facilitar su confección. Además, dispone de una plataforma para realizar el registro, seguimiento y evaluación del plan.

A continuación, se mencionan las fases del Plan de Mejoramiento Educativo:

7.2.5.1 Fase Estratégica. Esta es la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo, su objetivo es que la comunidad educativa defina y priorice de manera conjunta los aspectos que se abordarán para avanzar en la mejora de la formación y aprendizaje. La fase inicia con el análisis del Proyecto Educativo Institucional, lo que permite organizar una propuesta de mejoramiento; siguiendo con la autoevaluación institucional, la cual implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica y sus resultados. (MINEDUC, 2018)

7.2.5.2 Fase Anual. El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar la propuesta a mediano plazo. Implica analizar en detalle los aspectos planteados en la fase anterior y determinar cuales serán los abordado cada año, de manera de definir el plan anual. Establece prioridades para la propuesta de mejoramiento del año, en función de las necesidades actuales de la comunidad educativa. (MINEDUC, 2018)

Al profundizar y elaborar un buen Plan de Mejoramiento Educativo, se facilita la gestión del equipo directivo y docente, de manera de poder abarcar de mejor manera los objetivos que presenta el establecimiento.

7.2.6 *Requisitos y Condiciones del Ministerio de Educación*

7.2.6.1 Planificación Previa a la implementación del PIE

Según lo establecido por el MINEDUC, los establecimientos que deseen incorporar en sus bases educativas y administrativas el Programa de Integración existente a nivel nacional deben cumplir con ciertos requisitos, los cuales procuran que las condiciones educativas sean adecuadas para el alumnado, contribuyendo al mejoramiento continuo de la calidad de la educación que se imparte en el establecimiento educacional, asegurando de esta

forma una mejor recepción de los contenidos y aprendizajes correspondientes a cada nivel atendiendo a las distintas necesidades que presenten los estudiantes que sean parte del Programa de Integración, favoreciendo la presencia en la sala de clases, la participación y el logro de los objetivos de aprendizaje.

Mediante el Programa de Integración Escolar se pone a disposición recursos humanos y materiales adicionales para equiparar oportunidades de aprendizaje, aumentando la participación y proporcionando el apoyo que se requiere.

Estos programas se pueden desarrollar de dos maneras, en un establecimiento educacional en particular o en un grupo de establecimientos. En ambos escenarios el equipo directivo del o los establecimientos tienen la responsabilidad de liderar el proceso (Elaboración, implementación y evaluación). Por otra parte, se establece que también se puede implementar un Programa de Integración Escolar en escuelas rurales uni/bidocentes o multigrado.

Según lo establecido en la Ley General de Educación (LGE), los Programas de Integración Escolar atienden alumnos desde los niveles NT1 (Pre-kínder), NT2 (Kínder), educación básica y media, hasta la educación de adultos.

Al incorporar el Programa de Integración Escolar, el establecimiento debe asegurar la trayectoria escolar de los estudiantes que forman parte de el, así como la de todo el universo de estudiantes del establecimiento.

Las condiciones que se deben tener en cuenta por parte del equipo directivo y sostenedor del establecimiento educacional que desee la implementación de un Programa de Integración Escolar, ya sea su instalación o mejoramiento, son las siguientes:

- Avanzar hacia el mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte a todos los estudiantes del establecimiento.
- Contribuir al mejoramiento de los resultados de aprendizaje de los estudiantes que presentan NEE
- Instalar estrategias de trabajo colaborativo y de co-enseñanza entre profesores y profesionales de dentro y fuera del centro educativo; dentro y fuera del aula común.
- Aplicar aprendizaje cooperativo (Tutorías en parejas de alumnos), entre pares, entre otras que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes que presentan NEE.
- Planificar rigurosamente la utilización de los recursos financieros que aporta la fracción de la subvención de Educación Especial en función de los objetivos del PIE.

(Fuente: Información obtenida de la página web de Ayuda del Ministerio de Educación de Chile)

Siguiendo con lo anterior, el Ministerio de Educación en el manual de apoyo para sostenedores y establecimientos educacionales, establece los siguientes pasos a realizar previo a la implementación del Programa de Integración Escolar.

7.2.6.1.1 Proyecto Educativo Institucional Inclusivo. En primera instancia es relevante que el Proyecto Educativo Institucional del establecimiento educacional establezca dentro de sus lineamientos, propósitos y sellos educativos y formativos, el interés y objetivo de brindar una educación de carácter inclusiva, el cual puede traducirse en objetivos, metas, líneas estratégicas y acciones establecidas en el Plan de Mejoramiento Educativo del establecimiento los cuales potenciarán la finalidad del Programa de Integración.

7.2.6.1.2 Sensibilización hacia Comunidad Educativa. Una vez tomada la decisión de implementar un Proyecto de Integración, se realicen estrategias de información y sensibilización hacia la comunidad educativa (Docentes, apoderados, asistentes de la educación, estudiantes, etc.) dando a conocer el enfoque y el sentido inclusivo de la implementación del Programa de Integración Escolar.

Estas estrategias se deben realizar por parte del sostenedor y el equipo directivo del establecimiento educacional, idealmente el año anterior a la incorporación de los estudiantes participes del Programa de Integración Escolar.

7.2.6.1.3 Articulación PEI y PME. Se requiere que en las etapas en las cuales se diseñan los objetivos, metas y acciones del Plan de Mejoramiento Educativo alineados con el Proyecto Educativo Institucional, se considere la articulación de los programas y recursos ligados al aprendizaje, participación, inclusión e integración de los estudiantes que sean parte del PIE.

7.2.6.1.4 Planificación de las Condiciones para la Respuesta Pedagógica e Infraestructura Necesaria. Para la planificación se requiere de la lectura de la normativa vigente, Decreto 83/2015, Decreto 170/2009 y de las Orientaciones Técnicas que el Ministerio de Educación ha publicado. De esta manera se puede realizar una planificación correcta y detallada estableciendo los tiempos necesarios, la infraestructura requerida y el trabajo previo de preparación que se requiere con la comunidad educativa y con las redes de apoyo con las que se cuenta en el entorno en el cual se encuentra el establecimiento educacional.

7.2.6.1.5 Planificación del Proceso de Evaluación Diagnóstica Integral. Se debe planificar con anterioridad la evaluación diagnóstica integral que se realizará a los estudiantes, considerando entre otros aspectos la detección de dificultades de aprendizaje, participación de las familias, profesionales evaluadores y espacios físicos.

En base a esto mismo, los profesionales del área de salud y de la educación que sean requeridos para la evaluación integral deben encontrarse inscritos y autorizados en el Registro de Profesionales de la Educación Especial o en el Registro de Prestadores Individuales de la Salud de Superintendencia de Salud. Junto con esto se deben establecer los instrumentos de evaluación y los procedimientos para cada dificultad del aprendizaje detectada en los estudiantes.

7.2.6.1.6 Autorización de la Familia y Registro en el Formulario Único. El proceso de evaluación debe registrarse en un Formulario Único proporcionado por el Ministerio de Educación, el cual se encuentra en la página oficial del Ministerio de Educación. Junto con esto es imprescindible contar con la autorización de la familia o estudiante adulto para la realización de la evaluación, siendo previamente informados sobre la aplicación de la evaluación diagnóstica a la cual se someterá el estudiante para su incorporación al Programa de Integración Escolar.

A continuación, podemos ver el ciclo de los procesos anteriormente descritos.



Imagen N° 1: Esquema resumen planificación previa a implementación PIE (Fuente: Imagen obtenida del Manual de apoyo a sostenedores y establecimientos educacionales, para la implementación del Programa de Integración Escolar, en el marco de la Inclusión).

7.2.6.2 Incorporación de Estudiantes en Plataforma PIE

Una vez que se decide finalmente implementar un Programa de Integración en el establecimiento se debe ingresar a la plataforma del Ministerio de Educación de manera de incorporar los estudiantes que serán partes del Programa de Integración Escolar.

Inicialmente se debe declarar y registrar, por parte del sostenedor o representante, en la postulación del Programa de Integración Escolar, que el establecimiento cuenta con el personal de apoyo suficiente y con la cantidad de horas requeridas en la normativa para responder a las NEE del estudiante que postula. Además, se declara que el diagnóstico del estudiante es veraz y fue realizado por los profesionales idóneos según lo establecido por la normativa nacional vigente.

A continuación, se establecen algunas consideraciones que se deben tener en cuenta durante y después de este proceso.

7.2.6.2.1 Consideraciones Durante la Incorporación. El responsable de realizar este proceso ante el Ministerio de Educación es el sostenedor del establecimiento educacional, el proceso por lo general se desarrolla en el mes de Marzo, la fecha específica es informada a través de los Departamentos Provinciales de Educación y se publica en la página web de la comunidad escolar. (www.comunidadescolar.cl)

El proceso de ingreso se realiza a través de la página web de la comunidad escolar ingresando a la sesión privada del sostenedor. El proceso consta de 3 etapas:

- Registro del personal de apoyo del Programa de Integración Escolar: Se declara el personal que trabajará en el PIE, detallando quien trabajará con los estudiantes de cada curso y cuantas horas asignadas a PIE tiene para ese curso.
- Registro de los estudiantes del Programa de Integración Escolar: Para el registro se requiere que este cuente con un diagnóstico integral válido, por lo que el diagnóstico debe cumplir con los criterios establecidos en la normativa vigente.
- Finalización del proceso y aceptación de condiciones: Una vez declarado lo anterior se podrá finalizar el proceso para el establecimiento educacional representado por el sostenedor.

La formalización de un Programa de Integración Escolar es mediante la firma de un Convenio entre el sostenedor del establecimiento educacional y el Secretario Regional Ministerial de Educación, en el cual se contemplan los derechos y obligaciones de ambas partes, buscando el beneficio y la mejora de las prácticas de aprendizaje de los estudiantes. Una vez firmado se emite una resolución por parte de la Secretaría Ministerial la cual aprueba la implementación.

Según lo establecido en el Decreto 170/09, el Ministerio de Educación proporciona una subvención especial por un máximo de 5 estudiantes con diagnóstico de NEE Transitoria y 2 estudiantes con NEE Permanente por curso. Exceptuando los estudiantes con discapacidad auditiva que pueden ser más de dos por curso y las escuelas rurales en las cuales se considera que el contexto geográfico influye en la posibilidad de acceder a establecimientos educacionales. El curso de un establecimiento con régimen de Jornada Escolar Completa debe tener a lo menos 10 horas cronológicas de profesionales de apoyo.

Una vez aprobada la postulación se debe desarrollar el Programa de Integración Escolar, articulándolo como parte del Plan de Mejoramiento Educativo del establecimiento.

7.2.6.2.2 Consideraciones Después de la Incorporación. Se requiere que los establecimientos educacionales elaboren al final de cada año lectivo un Informe Técnico de Evaluación Anual del Programa de Integración Escolar, el cual entregue información sobre las distintas acciones realizadas y objetivos alcanzados por el establecimiento. Este informe debe ser entregado a más tardar el 30 de enero de cada año.

Para su realización se dispone de un aplicativo web, al cual se debe acceder durante el mes de diciembre a través de la página web de la comunidad escolar.

Junto con esto se debe realizar la rendición de los recursos entregados por parte del Ministerio de Educación al establecimiento mediante la Subvención de Educación Especial. El detalle de los gastos correspondientes al Programa de Integración Escolar se deben completar en un anexo en el Informe Técnico de Evaluación Anual del Programa de Integración Escolar. Para realizar la rendición anual, la Superintendencia de Educación dispone en su página web de la información necesaria para su correcta realización.

7.2.7 Destino y Uso de los Recursos PIE

La Subvención de Educación Especial se estima que tiene un monto aproximado de tres veces la subvención regular. Esta subvención debe ser utilizada en acciones que mejoren las condiciones del establecimiento educacional para entregar apoyos a los estudiantes que son parte de la comunidad escolar y especialmente aquellos que más lo requieren.

Estos gastos deben ser planificados en función de la cantidad de estudiantes y de los objetivos y metas establecidos en el Programa de Integración Escolar y en el Plan de Mejoramiento Educativo.

La Subvención de Educación Especial puede ser usada bajo los siguientes criterios:

- Favorecer directamente el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes que presentan NEE en el aula regular y de recursos.
- Articular y potenciar las acciones planificadas en el PIE y PME
- Potenciar el mejoramiento de los procesos de evaluación diagnóstica
- Mejorar los procesos de evaluación anual PIE

Por otra parte, algunos de los aspectos en los cuales no se pueden utilizar los recursos PIE son:

- Acciones relacionadas con el funcionamiento normal del establecimiento educacional
- Construcción de salas de clases y/o aulas de recursos PIE
- Compra o arriendo de vehículos
- Financiamiento de medicamentos, bienes de tipo asistencial
- Arrendamiento de espacios para el desarrollo PIE.

(Fuente: Información obtenida del Manual de apoyo a sostenedores y establecimientos educacionales, para la implementación del Programa de Integración Escolar, en el marco de la Inclusión).

7.2.8 Programas de Integración en la Comuna de San Bernardo.

Al sur de la Región Metropolitana se encuentra la comuna de San Bernardo, conocida nacionalmente como “La Capital Nacional del Folclore”. La comuna dispone de una superficie de 155 km², con una población 301.313 habitantes, lo que significa una densidad poblacional de 1.944 habitantes / km². (Censo de Población y Vivienda, 2017) y presenta una tasa de pobreza según los ingresos de 9,42 (Encuesta CASEN, 2017).

Según datos obtenidos hasta el año 2019, existen 134 establecimientos educacionales en la comuna (Centro de Estudios MINEDUC, 2019), de los cuales 66 tienen implementado un Programa de Integración Escolar (Directorio PIE, 2019), lo que significa que un 49,2% de los establecimientos de la comuna son parte del objetivo ministerial de entregar una educación y aprendizaje de calidad a los estudiantes con capacidades distintas de aprendizaje.

La cantidad de matrículas registradas en la comuna en total el año 2019 fueron 62.432 de las cuales 39.105 fueron en establecimientos particulares subvencionados por el Estado y 4.370 en establecimientos de educación especial. (Centro de estudios, MINEDUC)

En cuanto a los establecimientos municipales a la fecha existen 41 establecimientos educacionales en la comuna de los cuales 39 cuentan con Programas de Integración Escolar, los cuales postularon una totalidad de 3.387 alumnos el año 2019 y 2.224 alumnos el año 2020, según los datos entregados por la Corporación Municipal de Educación y Salud.

Anualmente los establecimientos reciben subvenciones por alumno según su clasificación en el sistema educativo, en el caso de aquellos que son parte del Programa de Integración Escolar el establecimiento recibe la subvención especial de educación. El presupuesto expresado en el Plan Anual de Educación Municipal de la Corporación

Municipal de Educación y Salud de San Bernardo en el año 2019 fue de \$3.453.717.715.
(PADEM, 2019)

7.3 Escuela N°2 José Abelardo Núñez de San Bernardo

La Escuela N°2 José Abelardo Núñez, se fundó en 1980 con el nombre de “Escuela Particular N° 34: José Abelardo Núñez”, posteriormente en el año 1992, el nombre es modificado, llamándose “ Centro Educacional José Abelardo Núñez N° 1”. Ubicado en Antonio de Azócar 694, comuna de San Bernardo, en la ciudad de Santiago.

El establecimiento en su jornada diurna dicta clases para los niveles NT1, NT2 y cursos de primero a octavo básico.

Las matrículas correspondientes al año 2020 alcanzaron un total de 1624 estudiantes, de los cuales 282 están inscritos en el Programa de Integración Escolar, según lo señalado por el establecimiento educacional.

7.3.1 Comunidad Escolar

7.3.1.1 Organigrama y Equipo

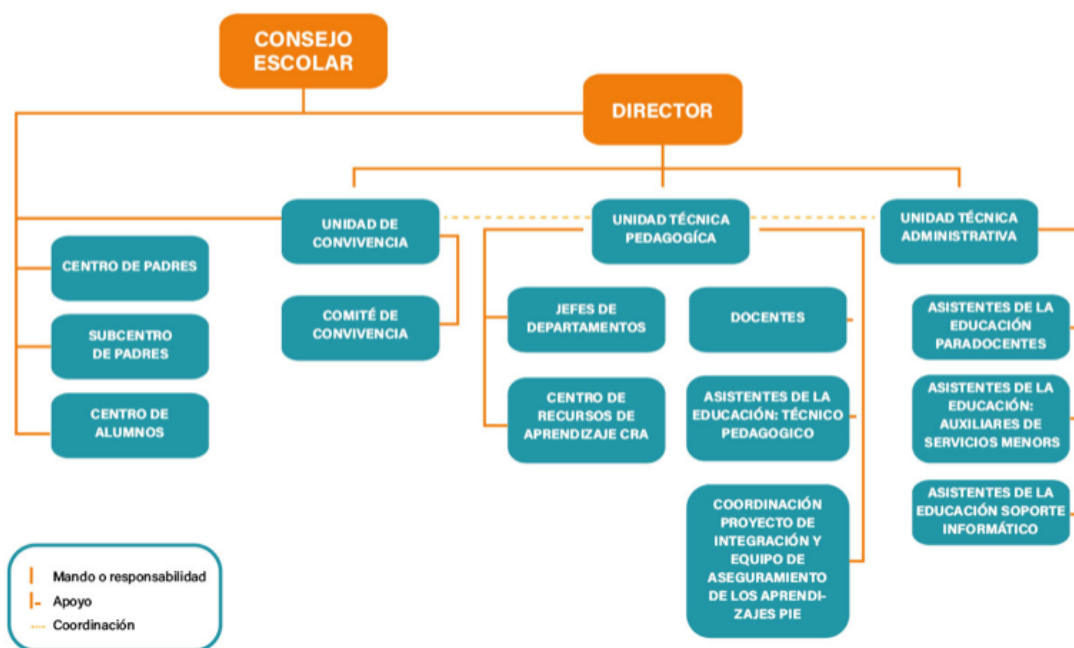


Imagen N° 2: Organigrama (Fuente: Imagen obtenida del sitio web de la Escuela José Abelardo Núñez N°2 San Bernardo)

7.3.1.2 Equipo Directivo. El equipo directivo se compone de la siguiente manera.



Imagen N° 3: Equipo directivo (Fuente: Imagen obtenida del sitio web de la Escuela N°2 José Abelardo Núñez San Bernardo)

A continuación, se describen de manera general las labores de cada una de las integrantes del equipo directivo y su participación en el establecimiento y en el Programa de Integración Escolar.

7.3.1.2.1 Directora María Elba López Guarda. Entre sus labores principales esta dirigir la unidad educativa teniendo siempre presente que la principal función de la escuela es educar y que este prevalece sobre la administrativa y cualquier otra función en cualquier circunstancia y lugar, debe impartir instrucciones de manera de establecer una adecuada organización, coordinación, supervisión y funcionamiento, distribuyendo de manera eficiente los recursos humanos y materiales; y velar por el fiel cumplimiento de las normas establecidas, los Planes de Mejoramiento Educativo y los Programas y Proyectos Institucionales.

7.3.1.2.2 Encargada de Convivencia Marta Sánchez Gutiérrez. Responsable de planificar, coordinar, monitorear y evaluar las prácticas que fomentan una Sana Convivencia, gestionando la aplicación del Manual de Convivencia para favorecer el proceso de enseñanza. Debe definir con los profesores y directivos el Programa de Orientación de acuerdo a los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional, actualizando periódicamente; definir los métodos de diagnóstico, proporcionar herramientas metodológicas, supervisar, participar y apoyar a los profesores y la comunidad educativa.

7.3.1.2.3 Jefe de Unidad Técnico Pedagógica Patricia Palma. Sus deberes principales, además de las propias que como especialista debe cumplir; programar, organizar, supervisar y evaluar, junto con el resto del equipo de UTP las actividades correspondientes del proceso de aprendizaje y enseñanza. Junto con esto debe asesorar a la directora en la programación, coordinación, supervisión y evaluación de la realización de actividades de colaboración, participar en reuniones técnicas y responsabilizarse de que en la UTP se mantengan actualizados los planes y programas de estudios, reglamentos de evaluación y promoción escolar que correspondan al establecimiento.

7.3.1.3 Equipo Administrativo. El equipo administrativo esta compuesto por una totalidad de 16 trabajadores los cuales desempeñan labores de apoyo en las siguientes áreas.

- 3 Secretarias
- 1 Bibliotecaria
- 11 Inspectores de patio
- 1 Encargado computación y redes informáticas

7.3.1.4 Equipo pedagógico. El establecimiento a la fecha cuenta con 65 profesores dictando clases en el establecimiento. Los cuales podemos organizar según el área y el nivel en el que se encuentran dictando clases.

7.3.1.4.1 Pre Escolar

- 7 Educadoras de párvulo
- 7 Técnicas de párvulo

7.3.1.4.2 Docentes Primero y Segundo Básico

- 8 Docentes de primero y segundo básico
- 8 Asistentes de aula de primero y segundo básico

7.3.1.4.3 Docentes Educación básica por área

- 7 Docentes de matemáticas
- 8 Docentes de lenguaje
- 4 Docentes de historia y geografía
- 3 Docentes de ciencias naturales
- 4 Docentes de educación física

- 2 Docentes de inglés
- 3 Docentes de religión
- 4 Docentes de artes

7.3.1.5 Equipo Especial. En este apartado se mencionan aquellos profesionales que no tienen una relación académica directa con todo el alumnado, si no más bien, en específico con la comunidad participe del Programa de Integración Escolar. En este apartado se consideran 31 trabajadores de los cuales se detallan sus labores en la Tabla N° 4.

Por último, el personal encargado del orden y limpieza del establecimiento, correspondiente a 11 trabajadores, 1 encargado del casero de alimentos, 1 nochera y 2 porteros.

Entregando una totalidad de 130 trabajadores y 1624 alumnos quienes conforman la comunidad escolar.

7.3.2 Proyecto Educativo Institucional.

Es el principio regulador y organizador de la labor educativa realizada en el colegio. Además de declarar los principios normativos, sociales y académicos del establecimiento, señala los lineamientos concretos a trabajar en los procesos educativos que involucra la labor. (Escuela JAN N°2 San Bernardo, 2016)

7.3.2.1 Sellos Educativos. Son aquellos que caracterizan, sintetizan y reflejan la propuesta formativa y educativa que la comunidad José Abelardo Núñez quiere desarrollar.

Los Sellos Educativos del Centro Educacional José Abelardo Núñez son:

- Aprender a ser responsable, asumiendo compromisos propios y con los demás.
Un ciudadano inclusivo y respetuoso.
- Aprender a conocer los derechos humanos y deberes que tenemos como ciudadanos. Las propias habilidades y competencias.
- Aprender a convivir sin hacer uso de la violencia para resolver problemas. En la diversidad étnica, cultural y social.
- Aprender a hacer trabajos en equipo. Uso de métodos de resolución de conflictos.

7.3.2.1.1 Visión. “Consolidarnos como un colegio de rendimiento destacado que aporta a la comunidad, en coherencia con los requerimientos ministeriales, a través de la integración, el desarrollo socio afectivo, artístico-cultural y deportivo.”

7.3.2.1.2 Misión.

Nuestra Unidad Educativa apunta a una mejora continua de los resultados atendiendo a niños desde Pre-Kínder a Octavo año Básico, generando las condiciones para continuar estudios, a través de una atención multidisciplinaria, en un ambiente de sana convivencia, participando en actividades académicas y artística-culturales con un trabajo colaborativo que permita el desarrollo de competencias para la vida.

7.3.2.1.3 Valores. Los valores de la institución son los siguientes:

- | | |
|-------------------|-----------------|
| • Respeto | • Empatía |
| • Responsabilidad | • Perseverancia |
| • Solidaridad | • Justicia |

7.3.3 Programa de Integración Escolar.

A partir del año 2012 el Centro Educacional José Abelardo Núñez, cuenta con la implementación del Programa de Integración Escolar.

Al inicio, hasta el año 2013, brindaba cobertura solamente a los estudiantes desde 1º a 6º Año Básico. A la fecha, el beneficio abarca desde pre-básica, 7º y 8º Año Básico.

El equipo de profesionales que componen el Programa de Integración Escolar se distribuyen de la siguiente manera:

Profesión	Cantidad
Educador(a) Diferencial	19
Fonoaudiología	4
Psicología	4
Terapeuta Ocupacional	2
Trabajo Social	2
Total	31

Tabla N° 4: Profesionales inscrito en el Programa de Integración Escolar (Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Nomina de profesionales PIE 2020)

El año 2019, la nomina de estudiantes inscritos en el Programa de integración Escolar, se podía clasificar de la siguiente manera:

Necesidad Educativa Especial	Cantidad
Discapacidad Intelectual	34
Funcionamiento Intelectual Limítrofe	53
Hipoacusia Moderada	2
Retraso Global del Desarrollo	5
Síndrome de Down	2
Trastorno de Déficit Atencional	90
Trastorno del Espectro Autista	9
Trastorno del Espectro Autista - Asperger	6
Trastorno Específico del Lenguaje Expresivo	13
Trastorno Específico del Lenguaje Mixto	43
Total	257

Tabla N° 5: Cantidad de alumnos por Necesidad Educativa Especial (Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Nomina estudiantes PIE 2019.)

8 Metodología

Entendemos por metodología el conjunto de prácticas o métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición de modo de poder llevar a cabo el estudio que se busca realizar.

La metodología presenta dos enfoques de análisis, los cuales se implementarán dependiendo de la naturaleza de la investigación e información que se requiera para responder al problema investigativo; se puede desarrollar un análisis cualitativo o cuantitativo. La investigación cuantitativa consiste en recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos, estudiando de esta forma la relación entre las variables que han sido cuantificadas, ayudando a la interpretación de los resultados. Por otra parte, un análisis cualitativo, es aquel donde las fuentes a investigar son el centro de la investigación, permitiendo hacer variadas interpretaciones de la realidad y de los datos según el contexto en el que este se encuentren. (Domínguez, Y. S., 2007).

Debido al tipo de investigación y al enfoque de esta, se establece que se implementarán ambos métodos de análisis de manera de poder abarcar de mejor forma la información y dar respuesta al problema investigativo.

8.1 Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación se entiende como el resultado que se obtendrá a partir de la realización de esta misma y condiciona el método que se seguirá para alcanzar el objetivo propuesto y dar respuesta a las preguntas planteadas.

Según la explicación dada por Hernández, Fernández y Baptista (2010) se consideran cuatro posibles resultados que se pueden obtener de una investigación.

8.1.1 *Estudio Exploratorio*

Se considera información general sobre el problema o fenómeno al que se busca dar respuesta, considerando la identificación de posibles variables que puedan interferir o estudiar en el futuro.

8.1.2 *Estudio Descriptivo*

En este caso se establece una información detallada respecto al fenómeno o problema, de manera de poder describir con mayor precisión la dimensión e impacto de las variables que interfieren en el mismo.

8.1.3 *Estudio Correlacional*

Este tipo de resultado establece información respecto a la relación que existe entre dos o más variables, de manera de poder predecir el comportamiento futuro.

8.1.4 *Estudio Explicativo*

Este tipo de estudio va más allá de la descripción de conceptos, busca el fundamento en causas, sucesos o fenómenos estudiados, de manera de poder explicar las condiciones en las que este se manifiesta.

En este caso, el alcance de la investigación busca obtener un resultado que contemple agrupar todos los posibles resultados descritos anteriormente, de manera de poder obtener un análisis más completo con respecto al problema de investigación.

8.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación consiste en establecer los métodos y técnicas que se usarán para obtener de mejor manera los resultados y objetivos establecidos en un comienzo de manera eficiente.

En este caso, se desea estudiar y profundizar el estado actual del Establecimiento Educacional José Abelardo Núñez y realizar un análisis interno y externo del mismo. Para llevar a cabo el análisis interno y externo se seleccionan tres métodos de estudio, los cuales se establecen a continuación.

8.2.1 FODA

El análisis FODA es considerado un método sencillo de aplicar, pero que permite establecer un análisis general de la entidad en estudio.

El proceso de análisis es guiado por sus propias siglas, las cuales hacen referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; de manera de permitir un análisis interno del objeto en estudio estableciendo un lineamiento entre las fortalezas y debilidades y un análisis externo al estudiar las oportunidades y amenazas que lo rodean.

8.2.2 PESTEL

En este caso el análisis se centra en el entorno de la entidad en estudio, de manera de permitir generar un análisis globalizado de los factores que en esta influyen.

Al igual que en el análisis anterior, este método es guiado por sus siglas, estableciendo el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

8.2.3 *Balanced Scorecard*

Este análisis permite establecer una completa representación visual de las estrategias de la entidad en estudio, a través de cuatro perspectivas. Esto a través de la creación de un mapa estratégico que permite establecer relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las perspectivas.

Mediante este método de análisis se puede conocer la estrategia organizacional y el lugar que ocupa cada uno de los integrantes dentro de la entidad en estudio, de manera que estos mismo puedan ver el impacto y aporte de cada uno para alcanzar los objetivos propuestos por la institución.

9 Análisis Interno y Externo

9.1 Estado Actual Escuela N°2 José Abelardo Núñez de San Bernardo.

9.1.1 *Fundación José Abelardo Núñez*

La Fundación José Abelardo Núñez se origina el año 1978, cuando el, en ese entonces profesor, hoy presidente del directorio de la fundación, Francisco Salazar y su esposa, también profesora y hoy tesorera de la fundación, Nancy Parra; establecen la Escuela Básica N°172 José Abelardo Núñez en la comuna El Bosque en la ciudad de Santiago.

Este proyecto educativo nace con el fin de satisfacer las necesidades de enseñanza del sector, centrándose en la equidad del acceso a una educación de calidad. La Fundación es una organización sin fines de lucro, que en la actualidad brinda servicios educativos a más de 5 mil estudiantes de distintas comunas de la Región Metropolitana, con un cuerpo docente superior a 280 profesores y más de 130 asistentes de la educación capacitados en diversas áreas.

9.1.1.1 Cronología. A continuación, se detalla cronológicamente distintos hitos destacables de la fundación.

- 1978 Se fundó la Escuela Básica N°172 José Abelardo Núñez de El Bosque, actualmente Escuela José Abelardo Núñez N°1 El Bosque.
- 1980 Se funda en San Bernardo la Escuela Particular N°34 José Abelardo Núñez, actualmente Escuela José Abelardo Núñez N°2 de San Bernardo.
- 1982 Se funda y abre sus puertas la Escuela N°3 José Abelardo Núñez de Huechuraba.

- 1983 Se constituyó, para la administración de los tres establecimientos en funcionamiento, la Sociedad Educacional José Abelardo Núñez.
- 1998 Los establecimientos incorporan la nueva reforma educacional, siendo parte de esto, la implementación de la jornada completa.
- 2004 Se inaugura el Liceo José Abelardo Núñez N°4 de Huechuraba, el cual dicta clases desde séptimo básico y en sus inicios cuenta con especialidades técnicas profesionales.
- 2006 Se fundó el Liceo José Abelardo Núñez N°5 de Puente Alto, atendiendo estudiantes desde Pre kínder a enseñanza media con modalidad científico humanista.
- 2009 Se establece como forma de trabajo la Red Educativa José Abelardo Núñez, con el objetivo de abordar de manera integrada y complementaria iniciativas que permitan mejorar el aprendizaje. Junto con esto se incorpora en los establecimientos la Subvención Escolar Preferencial (SEP) destinada a la educación de estudiantes prioritarios.
- 2012 Se establece que el Liceo José Abelardo Núñez N°4 de Huechuraba dictará clases en modalidad científico humanista. Junto con esto se incorpora en los establecimientos de la Sociedad Educativa José Abelardo Núñez el Programa de Integración Escolar, con el fin de contribuir al mejoramiento continuo de la calidad en la educación.
- 2017 Se establece de manera oficial la Fundación José Abelardo Núñez como una organización de derecho privado sin fines de lucro.

9.1.1.2 Listado de Establecimientos José Abelardo Núñez

- Escuela José Abelardo Núñez N°1 El Bosque.
- Escuela José Abelardo Núñez N°2 San Bernardo.
- Escuela José Abelardo Núñez N°3 Huechuraba.
- Liceo José Abelardo Núñez N°4 Huechuraba.
- Liceo José Abelardo Núñez N°5 Puente Alto.
- Colegio Adultos José Abelardo Núñez El Bosque.
- Colegio Adultos José Abelardo Núñez Huechuraba.

9.1.2 Escuela N°2 José Abelardo Núñez San Bernardo

En el año 1980 se da inicio al funcionamiento de la escuela con el nombre de Escuela Particular N° 34 José Abelardo Núñez, siendo su primer Director el Señor Juan Héctor Troya Moreno. En el año 1992 se modifica el nombre del establecimiento a Centro Educacional José Abelardo Núñez N°1. En 1994 el Establecimiento Educacional se adscribe al Decreto N° 5 de 192 que regula el sistema de Financiamiento Compartido.

El año 1998 se da inicio a una nueva etapa en su proceso educativo, siendo parte importante en el período de reforma educacional, ese mismo año se inicia la Jornada Escolar Completa, siendo pionero en establecer dicha jornada en la comuna de San Bernardo, esta trae consigo cambios estructurales, administrativos y pedagógicos y se instala el Proyecto Enlaces, el cual otorga recursos y capacitación a Directivos y Docentes de la unidad Educativa los años 1998 y 1999.

En el año 2008 el Establecimiento queda clasificado como “Emergente”, razón por la cual se adscribe a la Ley de Subvención Preferencial que reconoce los desafíos de educar a estudiantes de sectores más vulnerables, en la actualidad 1095 alumnos son prioritarios.

En 2009 se incorporan asesorías externas, que buscan apoyar la labor de los docentes y el equipo directivo.

El año 2013 se inicia en el Establecimiento el Programa de Integración Escolar, generando nuevos espacios de inclusión al sistema escolar.

El año 2020 la matrícula fue de 1645 estudiantes con un 90% de conectividad a la modalidad online debido a la circunstancias y contexto por el Covid 19.

9.1.2.1 Contexto Pandemia Covid 19. La pandemia significó grandes desafíos para la comunidad educativa de la Escuela N°2 José Abelardo Núñez de San Bernardo, con la suspensión de clases presenciales según lo indicado por el Ministerio de Educación, se realizaron adaptaciones a las actividades académicas. Pese al estar ubicado el Establecimiento en una zona altamente vulnerable de la comuna de San Bernardo, se obtuvo una alta conectividad.

El año 2021 se han desarrollado las clases de manera híbrida según las condiciones lo han permitido, teniendo un retorno paulatino a las aulas presenciales.

9.1.3 *Financiamiento*

En cuanto a los fondos que percibe el Establecimiento, este no cobra mensualidad a los estudiantes en su calidad de fundación sin fines de lucro, por lo que los ingresos corresponden en su totalidad a las subvenciones entregadas por el Ministerio de Educación.

9.1.3.1 Subvenciones. A continuación se detallan las subvenciones que se perciben:

- Subvención General: Funciona a través de un pago mensual al sostenedor. El monto de pago se determina a través de la Unidad de Subvención Escolar (USE), la asistencia media promedio trimestral por nivel y modalidad de enseñanza.
- Subvención Escolar Preferencial: Correspondiente a los alumnos prioritarios y preferentes.
- Subvención Programa de Integración Escolar: Fijada para los alumnos con Necesidades Educativas Especiales Permanentes y Transitorias.
- Subvención Pro - Retención: Directo a los estudiantes en riesgo de deserción escolar para estimular su permanencia.
- Subvención anual de Apoyo al Mantenimiento.
- Otros.

El año 2020 se perciben ingresos por \$2.784.295.821, con un aumento del 3,97% con respecto al año 2019. En cuanto a los egresos, el 58% corresponden a remuneraciones.

9.1.4 Programa de Integración Escolar

Desde el año 2012 la Fundación José Abelardo Núñez cuenta con la implementación del Programa de Integración Escolar. Hasta el año 2013 brinda cobertura a los alumnos de 1º a 6º año básico. Este beneficio se amplía otorgando apoyo a los niveles de Pre básica, 7º y 8º año básico.

El objetivo del programa es apoyar a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales y entregar orientación a sus familias para ayudar a superar las dificultades que estos presenten.

El año 2020 el trabajo se realizó de acuerdo con el contexto pandemia de manera online, el equipo en general mantuvo buena disposición y adaptación a las nuevas alternativas de aprendizaje y requerimientos ministeriales. La matrícula de estudiantes al Programa de Integración Escolar el año 2020 fue de 252 más 21 estudiantes considerados excepciones aprobadas por las SEREMI, lo que da un total de 273 estudiantes del Programa de integración, lo que equivale a un 17% del total de matrículas 2020.

9.1.4.1 Organigrama. Este programa cuenta con recursos propios entregados por el Ministerio de Educación a través de la Subvención Escolar lo que permite la incorporación de Profesores de Educación Diferencial, Fonoaudiólogos, Psicólogos y Asistentes Sociales.

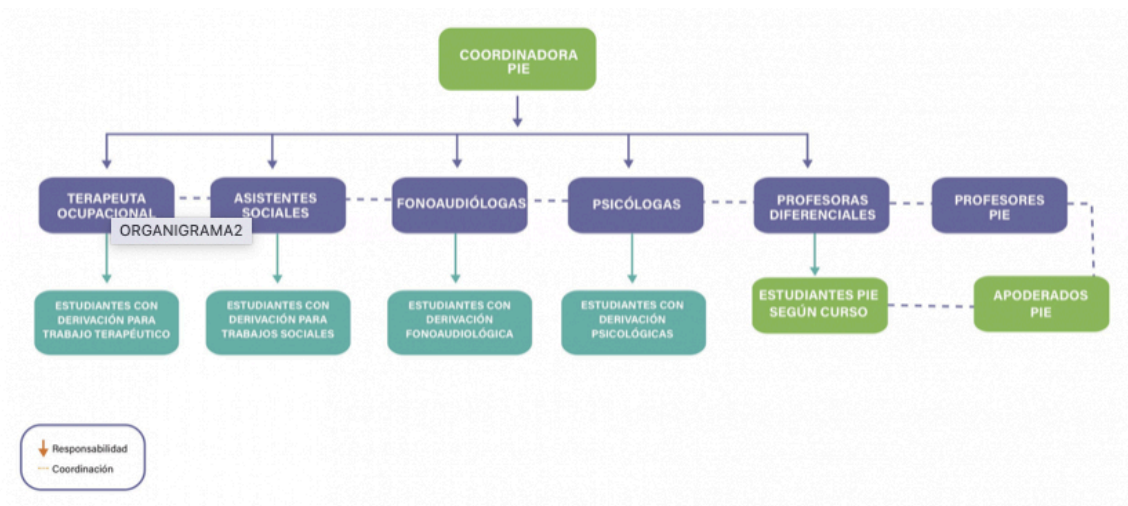


Imagen N° 4: Organigrama Programa de Integración Escolar del Establecimiento José Abelardo Núñez N°2 de San Bernardo. (Fuente: Imagen obtenida del sitio web de la Escuela José Abelardo Núñez N°2 San Bernardo)

El Programa de Integración Escolar cuenta con un ciclo de trabajo anual:

- Evaluación / Reevaluación Integral: Permite identificar las Necesidades Educativas Especiales que presentan los estudiantes, sus oportunidades y requerimientos, tanto profesionales como materiales. Este proceso se desarrolla entre Noviembre y Marzo, culminando con la postulación en línea de cada estudiante.
- Planificación de los apoyos: El foco de éste se centra en el trabajo colaborativo entre el docente de aula común con el docente especialista, otorgando acceso oportuno a los aprendizajes desde la sala de clases.
- Implementación de manera sistemática y acotados a los requerimientos de los alumnos, cautelando la participación de todos los involucrados en esta labor.
- Evaluación de la implementación de las estrategias y aprendizajes, según el impacto que este tiene en las distintas áreas.

El año 2020 la Subvención correspondiente al Programa de Integración Escolar fue de \$396.820.093, con un saldo final de \$72.409.645, luego de la rendición de gastos.

9.2 Herramienta FODA

9.2.1 Análisis FODA

A continuación se realizará un análisis FODA, el cual permite tener un análisis general de la posición en la que se encuentra el Establecimiento Educacional José Abelardo Núñez al haber implementado un Programa de Integración Escolar.

9.2.1.1 Fortalezas

1. El 71% de los profesionales que son parte del equipo multidisciplinario del programa de integración declaran haber formado parte del Programa de Integración de otro establecimiento educativo destacando el nivel y el trabajo integral que se implementa en el Establecimiento José Abelardo Núñez siendo considerado un programa provechoso y efectivo para la comunidad, debido a la entrega y responsabilidad por parte del equipo que lo compone.
2. El equipo PIE cuenta con los recursos necesarios para poder realizar su labor y alcanzar las metas propuestas por la coordinación.
3. Uno de los pilares fundamentales que permiten alcanzar los resultados propuestos por el establecimiento y el MINEDUC es la comunicación y trabajo en equipo que se da de manera interna en el equipo multidisciplinario que compone el Programa de Integración Escolar.
4. Existe un gran liderazgo, planificación y gestión por parte de la coordinación del equipo PIE.
5. Considerado por los padres, apoderados y redes de apoyo como uno de los mejores Programas de integración Escolar.

9.2.1.2 Debilidades

1. Falta de crecimiento por parte del equipo multidisciplinario que conforma el Programa de Integración Escolar.
2. Limitación en los cupos de estudiantes que pueden ser parte del Programa de Integración Escolar, teniendo que dejar fuera a estudiantes que necesitan apoyo del equipo multidisciplinario.

3. La cantidad de profesionales que son parte del equipo contra la alta demanda de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales obstaculiza una atención individualizada.
4. Existe un canal de comunicación poco fluido entre los profesionales PIE y el resto de los profesionales educativos, lo que no permite abarcar, planificar e implementar de manera conjunta el apoyo educativo que el estudiante requiere.
5. Poco tiempo para trabajar directamente con el estudiante producto de la alta carga administrativa.

9.2.1.3 Oportunidades

1. Alta demanda de matrículas que buscan ser parte de la comunidad educativa y/o del Programa de Integración Escolar del establecimiento.
2. Los apoderados o familias que no requieren conscientemente de un programa de integración pueden verse beneficiados al ser parte de un establecimiento educativo que implementa dicho programa.
3. El equipo docente se encuentra en constantes capacitaciones y mejoras de manera de poder desarrollar de manera optima la labor educativa y mejorar el plan educativo, manteniéndose a la vanguardia en cuanto a técnicas y metodologías de aprendizaje.
4. Potenciar el trabajo colaborativo, entre los profesionales PIE, la jefatura, docentes y padres.
5. El Establecimiento José Abelardo Núñez esta catalogado como uno de los mejores establecimientos educativos a nivel comunal según los estándares MINEDUC

- Realización de actividades por parte del equipo PIE que incluyen y benefician a toda la comunidad escolar.

9.2.1.4 Amenazas

- Limitado número de vacantes para nuevas matrículas y para integrar el Programa de Integración Escolar
- Poca visibilización y conciencia del trabajo y aporte realizado por el Programa de Integración Escolar.
- Falta de herramientas por parte del Ministerio para abarcar nuevas necesidades educativas, como por ejemplo lengua de señas.
- Gran cantidad de documentación exigida por el MINEDUC, aumentando la carga administrativa.
- Poca valorización y respeto a la labor docente.

9.2.2 Matriz FODA

De manera de poder cuantificar lo analizado anteriormente se clasificarán según las tablas que se presenta a continuación.

<i>Valor</i>	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	
	<i>Importancia para los apoderados</i>	<i>Importancia para los docentes</i>
1	Poco importante	Poco importante
2	Moderadamente importante	Moderadamente importante
3	Bastante importante	Bastante importante
4	Muy importante	Muy importante

Tabla N° 6: Escala de clasificación cuantitativa según importancia para la comunidad docente y apoderados. (Fuente: Elaboración propia.)

Se clasifican las fortalezas y debilidad según su importancia relativa para la comunidad docente y apoderados, en una escala de 1 al 4, siendo (1) poco importante, (2) moderadamente importante, (3) Bastante importante y (4) Muy importante.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		
<i>Valor</i>	<i>Probabilidad de ocurrencia</i>	<i>Impacto en caso de ocurrencia</i>
1	Poco probable	Insignificante
2	Moderadamente probable	Bajo impacto
3	Bastante probable	Impacto moderado
4	Muy probable	Alto impacto

Tabla N° 7: Escala de clasificación cuantitativa según probabilidad de ocurrencia e impacto para el Programa de Integración Escolar en el Establecimiento José Abelardo Núñez. (Fuente: Elaboración propia.)

En cuanto a las oportunidades y amenazas, se clasificarán según su ocurrencia e impacto en el Programa de Integración Escolar y el Establecimiento José Abelardo Núñez, en una escala de 1 a 4. En el caso de la ocurrencia, (1) poco probable, (2) moderadamente probable, (3) bastante probable y (4) muy probable; y en el caso del impacto, (1) insignificante, (2) bajo impacto, (3) impacto moderado y (4) alto impacto.

9.2.2.1 Fortalezas

FORTALEZAS			
<i>N°</i>	<i>Importancia para los apoderados</i>	<i>Importancia para los docentes</i>	<i>Ponderado</i>
1	3	3	3
2	3	4	3,5
3	3	3	3
4	2	4	3
5	4	4	4

Tabla N° 8: Cuadrante de la matriz FODA correspondiente a la clasificación cuantitativa de las fortalezas (Fuente: Elaboración propia, Matriz FODA adjunta (Anexo3))

Se destaca entre las fortalezas la buena evaluación que se recibe por parte de padres, apoderados y redes de apoyo en cuanto al Programa de Integración Escolar, siendo esto relevante para los apoderados y para los docentes.

Un 52% de los apoderados encuestados consideran influyentes las recomendaciones o referencias a la hora de escoger un establecimiento escolar.

9.2.2.2 Debilidades

DEBILIDADES			
<i>Nº</i>	<i>Importancia para los apoderados</i>	<i>Importancia para los docentes</i>	<i>Ponderado</i>
1	2	4	3
2	2	4	3
3	3	4	3,5
4	2	3	2,5
5	2	4	3

Tabla Nº 9: Cuadrante de la matriz FODA correspondiente a la clasificación cuantitativa de las debilidades (Fuente: Elaboración propia, Matriz FODA adjunta (Anexo3))

Se considera una debilidad importante la falta de profesionales en el equipo de manera que se permita una educación e implementación del Programa de Integración más individualizada para cada estudiante. Sin embargo, la mayoría de las debilidades que se presentan tienen relación a labores o variables externas que limitan el aprendizaje del alumno o la creación de nuevos cupos de ingreso al Programa de Integración Escolar.

El 80% del equipo parte del Programa de Integración Escolar declara requerir más tiempo para labores docente, menos trabajo administrativo y una mejor coordinación con el resto del equipo docente.

9.2.2.3 Oportunidades

OPORTUNIDADES

<i>Nº</i>	<i>Probabilidad de ocurrencia</i>	<i>Impacto en caso de ocurrencia</i>	<i>Ponderado</i>
1	3	4	3,5
2	3	3	3
3	2	4	3
4	2	4	3
5	3	2	2,5
6	2	3	2,5

Tabla N° 10: Cuadrante de la matriz FODA correspondiente a la clasificación cuantitativa de las oportunidades (Fuente: Elaboración propia, Matriz FODA adjunta (Anexo3))

La demanda de nuevas matrículas y nuevos ingresos al Programa de Integración Escolar del Establecimiento José Abelardo Núñez es una oportunidad de crecimiento, siendo altamente probable y capaz de impactar en el establecimiento de ser posible la abertura de nuevos cupos.

9.2.2.4 Amenazas

AMENAZAS			
<i>Nº</i>	<i>Probabilidad de ocurrencia</i>	<i>Impacto en caso de ocurrencia</i>	<i>Ponderado</i>
1	4	4	4
2	2	3	2,5
3	2	4	3
4	4	3	3,5
5	2	3	2,5

Tabla N° 11: Cuadrante de la matriz FODA correspondiente a la clasificación cuantitativa de las amenazas (Fuente: Elaboración propia, Matriz FODA adjunta (Anexo3))

La amenaza considerada más relevante y probable es la limitación en los cupos para nuevas matrículas e integrantes al Programa de Integración Escolar. Seguida de la demanda de documentación por parte del Ministerio de Educación, lo que conlleva un mayor trabajo administrativo.

9.3 Análisis PESTEL

Se realizará un análisis PESTEL, el cual permite tener un análisis del macroentorno del Establecimiento Educacional José Abelardo Núñez con respecto al Programa de Integración Escolar implementado.

9.3.1 Factores Políticos

El movimiento de integración escolar de alumnos discapacitados se originó en la década del 60 por parte de un movimiento que luchaba por los Derechos Humanos. En 1981 la ONU declara el Año Internacional de los Impedidos, buscando crear conciencia, lo que culmina en 1983 con la creación del Programa de Acción Mundial para los Impedidos. (Tenorio, 2005)

En el año 1990 en Jomtien, Tailandia; se llevó a cabo la Conferencia Mundial sobre “Educación para Todos”, en la cual se expone la necesidad de diseñar programas acordes a las necesidades y condiciones de cada persona. Ese mismo año en Chile se dicta el Decreto Supremo de Educación N°490, reglamentando de esta manera por primera vez en Chile la integración de alumnos con Necesidades Educativas Especiales en establecimientos educacionales comunes; a su vez se publica la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE,1990), la cual detalla alternativas para integrar en los planes y programas educativos.

En 1993, aprobadas por la Asamblea General de la ONU, se dictan las Normas Uniformes sobre Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, las cuales especifican la responsabilidad y el deber de las autoridades docentes a la educación de personas en situación de discapacidad o que presentan NEE, siendo parte de los planes de estudio y organización escolar.

El año 1994 se celebra la Conferencia Mundial sobre Necesidades Educativas Especiales en Salamanca, España; de la cual en conjunto con lo planteado en la realizada en 1990 en Jomtien, se establecen los lineamientos y bases para la incorporación del concepto de Necesidades Educativas Especiales. Ese mismo año, se promulgó en Chile la Ley de Integración Social de Personas con Discapacidad N° 19.284, lo que significa una mejora en las condiciones y calidad de vida de adultos, jóvenes y niños, más allá del ámbito educativo.

Posteriormente, en 1998 se entregan orientaciones y medidas específicas de manera de cumplir con lo dispuesto en la Ley N° 19.284, dichas orientaciones contemplan alternativas que permitan y faciliten el acceso, permanencia y progreso en el sistema educativo.

A partir de los Decretos Supremos N° 01/98 y 374/99 se instalan en el sistema educativo los Programas de Integración Escolar, de manera de incorporar las estrategias y cambios curriculares requeridos para la integración de los jóvenes con Necesidades Educativas Especiales.

En el año 2005 se da origen al documento sobre la Nueva Política Nacional de Educación Especial, la cual busca ampliar el acceso a la educación a estudiantes con NEE, revisar aspectos curriculares, aumentar el financiamiento, aumentar la participación de los actores escolares y fortalecer la integración en las escuelas. Bajo este contexto se da origen a la Ley 20.201 el año 2007, estableciendo controles financieros a los sostenedores, otorgando financiamientos diferenciados dependiendo si las Necesidades Educativas Especiales son transitorias o permanentes. (Marfán, 2013)

Ligada a la Ley 20.201, que establece la subvención escolar dependiente del tipo de Necesidad Educativa Especial que se presenta, el año 2009 se establece el Decreto Supremo

Nº 170/09, de manera de elaborar un reglamento para la evaluación y diagnóstico de las Necesidades Educativas Especiales Transitorias y Permanentes. Junto con esto plantea orientaciones respecto a la coordinación, planificación de recursos y gestión de aulas, de manera de mejorar el aprendizaje de todos los estudiantes y el desarrollo de los Programas de Integración Escolar.

El mismo año, se promulga la Ley General de Educación Nº 20.370, la cual viene a reemplazar la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza del año 1990; planteando modificaciones en los procesos de admisión, cambios curriculares y reconocimiento de los establecimientos educacionales.

El año 2011, se promulga la Ley de Aseguramiento de Calidad Nº 20.529, en busca de mejorar la calidad de la educación mediante la creación de nuevos organismos, como lo es la Superintendencia de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación.

Posteriormente, el año 2015 nace la Ley de Inclusión Escolar Nº 20.845, la cual se encarga de regular la admisión del estudiante, eliminando el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en los establecimientos que reciben fondos del Estado.

9.3.2 Factores Económicos

Chile ha tenido un gran progreso económico y reducción de la pobreza en las últimas décadas, sin embargo, el marco político existente no ha sido suficiente para continuar con esta tendencia, productividad, diversificación económica, mejorar los resultados laborales y la desigualdad. Actualmente, Chile se encuentra en un proceso histórico, en el cual enfrenta preguntas sobre gobernanza, contrato social y modelo económico.

La pandemia del COVID – 19 ha hecho que la economía se desplome, evidenciando la peor recesión en décadas. El año 2020 el PIB se contrajo un 6%, mejorando una vez que se disminuyeron las medidas de confinamiento. Se estima que un millón de empleos se perdieron, afectando de mayor forma a las mujeres, al comercio, la agricultura y hotelería. La deuda pública aumento de un 28% en 2019 a un 33% en 2020 y se espera que la pobreza haya aumentado de un 8,1% a 12,2%.

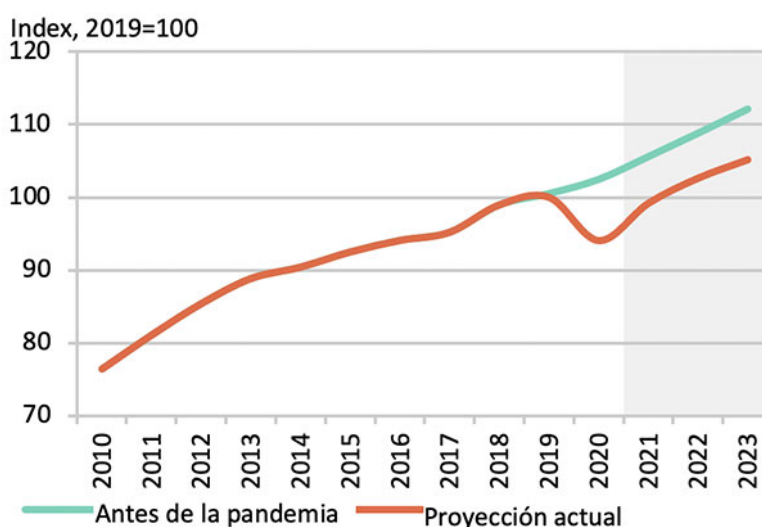


Gráfico N° 1: Expectativas reales del PIB, antes y después de la pandemia. (Fuente: Banco mundial en Chile, página web www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1)

El gasto como porcentaje del PIB ha crecido un 5,7% entre los años 2010 y 2016. En Chile, el año 2019, se destinaba un 3,6% del PIB a la educación básica y media, de este un 3,0% corresponde a recursos entregados por el Gobierno. Estos índices son cercanos a los establecidos por OECD, permitiendo un mayor acercamiento con la Reforma a la Subvención Escolar Preferencial. (OECD, 2019)

9.3.2.1 Presupuesto Ministerio de Educación. Los presupuestos establecidos tienen relación con los factores políticos que acontecieron estos últimos años. Con el fin de respaldar la Ley General de Educación del 2009, el año 2010 hay un aumento en el presupuesto en un 20,27% con respecto al año anterior, crecimiento que de igual manera se ve reflejado el año 2017 con la búsqueda de financiar la gratuidad del 50% de estudiantes más vulnerables.

Si bien el presupuesto en educación establecido se ha mantenido en crecimiento por las últimas décadas, el año 2020, en el cual la economía se ha visto afectada según lo descrito anteriormente, se ha presentado una leve disminución del presupuesto estimado para educación, lo que se refleja en Gráfico N° 2.

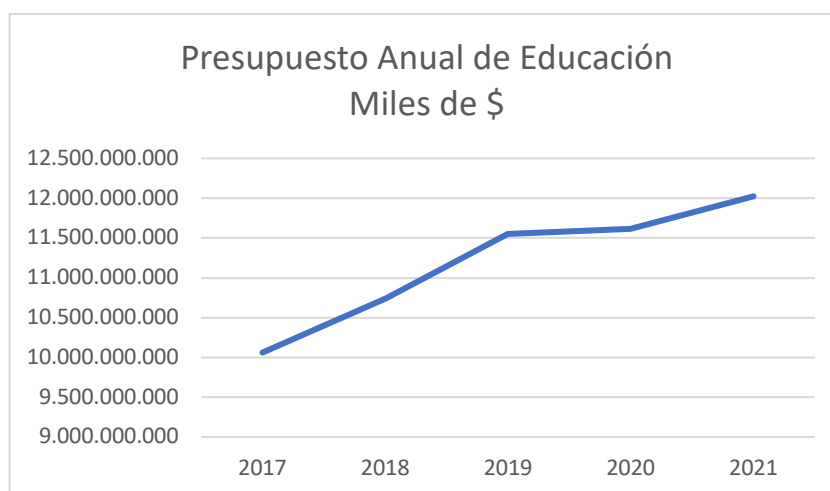


Gráfico N° 2: Presupuesto anual de educación. (Fuente: Elaboración propia datos DIPRES 2021)

El año 2017, el gasto por alumno en la educación básica y media alcanzó los \$5.324 dólares, lo que equivale al 57% de lo establecido por la OECD. (OECD,2019)

Nivel	Chile	OECD	Brecha	% Brecha
Parvularia	\$ 6.908	\$ 8.605	\$ 1.697	19,7
1° a 6° básico	\$ 5.371	\$ 8.470	\$ 3.099	36,6
7° y 8° básico	\$ 5.556	\$ 9.884	\$ 4.327	43,8
Media humanístico-científica	\$ 5.031	\$ 9.397	\$ 4.366	46,5
Media técnico-profesional	\$ 5.432	\$ 10.922	\$ 5.490	50,3
Superior (excluyendo I+D)	\$ 9.271	\$ 11.056	\$ 1.785	16,1

Tabla N° 12: Brecha entre Chile y la OECD en el gasto por alumno según tipo de programa educacional (Fuente: Ministerio de Educación, Centro de Estudios (2019). Education at a Glance 2019: Análisis de los resultados más relevantes para Chile)

9.3.2.2 Presupuesto Subvención Escolar. La Subvención Escolar consiste en la entrega de recursos por parte del fisco, los cuales buscan crear, mantener y ampliar establecimientos educacionales, recursos materiales, medios de enseñanza, personal docente, entre otros.

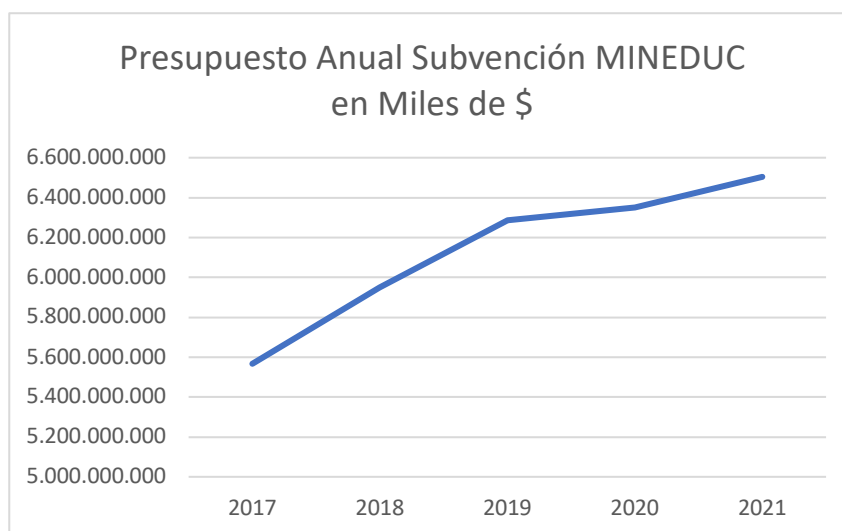


Gráfico N° 3: Presupuesto anual de subvención en educación. (Fuente: Elaboración propia datos DIPRES 2021)

El monto de subvención por alumno se expresa a través de una unidad de medida denominada Unidad de Subvención Educacional (USE). La USE se reajusta en diciembre de cada año o cuando son ajustados los sueldos del sector público, en el mismo porcentaje.

Para recibir el pago de la subvención se debe presentar al inicio de cada año la documentación requerida por el Ministerio de Educación y cumplir con los requisitos que este mismo establece.

Existen distintos tipos de subvenciones, estas están destinadas en su mayoría a los alumnos, pero de igual manera existen subvenciones para los docentes y asistentes a la educación.

9.3.2.2.1 Subvenciones Destinadas a los Alumnos.

- Subvención de Internado
- Subvención Educacional Pro-Retención
- Subvención de Refuerzo Educativo
- Subvención Escolar Preferencial
- Subvención Anual de Apoyo al Mantenimiento
- Subvención de Ruralidad
- Subvención de Escolaridad
- Subvención Programa de Integración
- Otras

9.3.2.2.2 Subvenciones Destinadas a los Docentes y Asistentes a la Educación.

- Bonificación para Profesores Encargados.
- Asignación de Desempeño Difícil Personal Docente.

- Asignación de Desempeño Difícil Asistente a la Educación.
- Subvención Adicional Especial.
- Asignación Variable de Desempeño Individual.
- Asignación de Desempeño Colectivo.
- Subvención por Desempeño de Excelencia.
- Bonificación de Reconocimiento Profesional.
- Otras.

9.3.3 Factores Sociales

Según el Banco Mundial, el año 2020 la población en Chile alcanza los 19.116.209 de habitantes.

El Estudio Nacional de Discapacidad del año 2015, el más actual a la fecha, establece que la población en situación de discapacidad corresponde a 2.836.818 habitantes, lo que equivale al 16,7% de la población existente en Chile dicho año. Trabajando bajo el supuesto que el porcentaje de personas en situación de discapacidad no ha cambiado y ha crecido en la misma relación que la población general, al no existir estudios recientes, se estima que en la actualidad las personas en situación de discapacidad en Chile superaría los 3,1 millones.

9.3.3.1 Ingresos y Gastos. El ingreso medio mensual de los ocupados el año 2020, era de \$635.134 y el mediano es de \$420.000.

En la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares del año 2018 establece la variación en el ingreso y gasto promedio mensual según la ocupación y quintil al que corresponde.

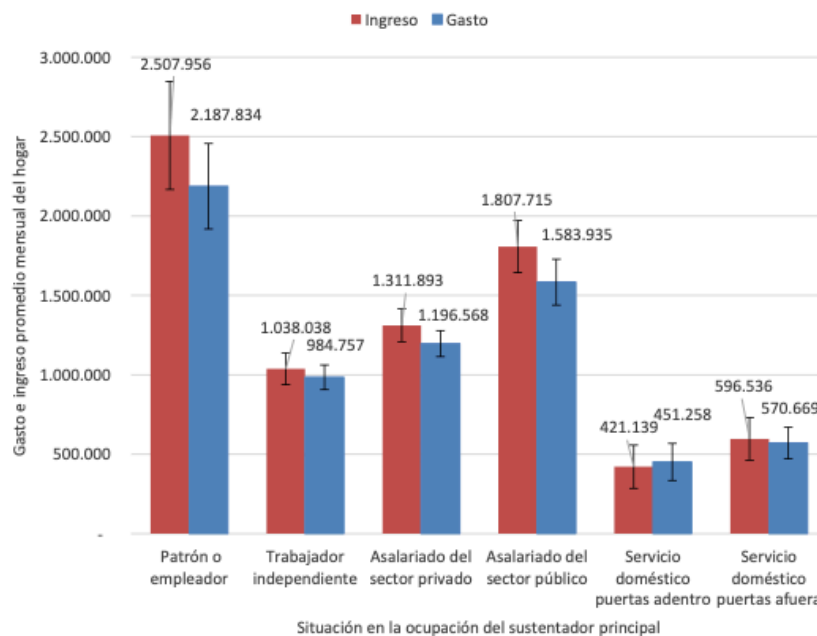


Gráfico N° 4: Gasto e ingreso promedio mensual, según la ocupación del sustentador/a principal del hogar. (Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF))

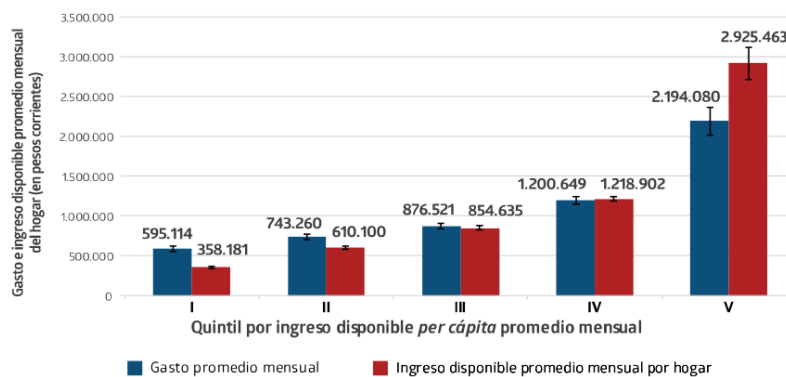


Gráfico N° 5: Gasto e ingreso promedio mensual según quintil construido en base al ingreso per cápita del hogar. (Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF))

9.3.3.2 Hábitos de Consumo. Los gastos de los consumidores se desglosan en distintas áreas, concentrándose mayoritariamente en gastos de alimentación, cuentas básicas de vivienda y alojamiento y transporte, seguidos por gastos ligados a salud, educación, bienes y servicios diversos.

Según lo establecido en la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares del INE el año 2018 los gastos promedios mensual se expresan en la Tabla N° 13

División CCIF	Media de gasto	Inferior	Superior
1. Alimentos y bebidas no alcohólicas	209.983	202.666	217.300
2. Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	19.636	18.567	20.705
3. Prendas de vestir y calzado	38.690	36.311	41.070
4. Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles ⁽²⁾	160.692	152.794	168.589
5. Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	70.778	62.450	79.107
6. Salud	84.791	74.337	95.245
7. Transporte	170.238	155.725	184.751
8. Comunicaciones	59.209	56.740	61.678
9. Recreación y cultura	76.167	70.133	82.201
10. Educación	72.596	64.008	81.184
11. Restaurantes y hoteles	73.096	67.371	78.821
12. Bienes y servicios diversos	86.050	79.081	93.018

⁽¹⁾ Incluye las comunas de Chillán y Chillán Viejo, pertenecientes a la Región de Ñuble.
⁽²⁾ Excluye arriendo imputado.
Nota: el gasto promedio mensual del hogar está expresado en pesos chilenos corrientes.

Tabla N° 13: Gasto promedio mensual por hogar, total capitales regionales. (Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF))

A la vez, en ese mismo informe se refleja la comparativa de gastos promedio mensual, según el porcentaje equivalente al ingreso, entre la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares del año 2018 y VII Encuesta de Presupuestos Familiares del año 2013.

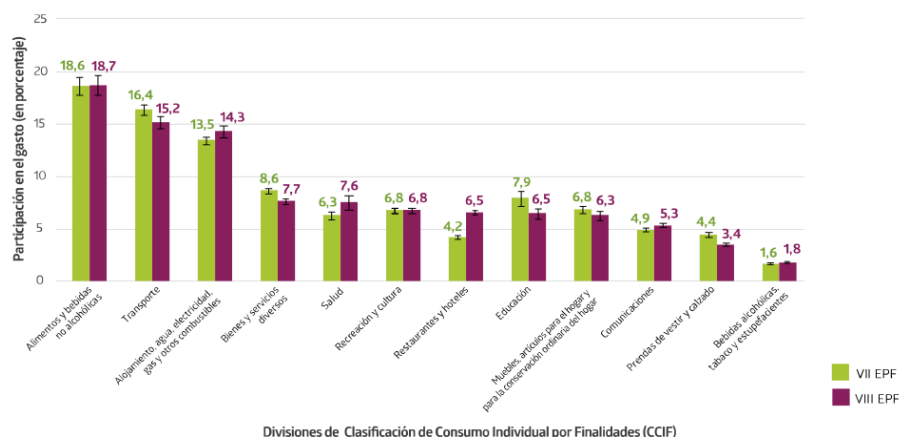


Gráfico N° 6: Gasto e ingreso promedio mensual según quintil construido en base al ingreso per cápita del hogar. (Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF))

9.3.3.3 Discapacidad e Integración. Según el informe Warnock se distinguen tres formas principales de integración, física, social y funcional. La integración física se da cuando la educación especial se da en el mismo lugar físico que la educación ordinaria. La integración social se da cuando los alumnos participes de la educación especial también realizan actividades comunes con los estudiantes ordinarios. Finalmente, la integración funcional, considerada la más completa, los alumnos con Necesidades Educativas Especiales son participes mayoritariamente de las aulas y clases generales y son incorporados a las clases y dinámicas de manera ordinaria y regular. (Marchesi, 2001)

Según el II Estudio Nacional de la Discapacidad del año 2015, 2.836.818 personas mayores de 2 años se encuentran en situación de discapacidad en Chile, lo que corresponde al 16,7% de la población total mayor de 2 años del año estudiado. La población adulta mayor de 18 años en situación de discapacidad corresponde a 2.606.914 personas, lo que corresponde al 20% de la población adulta total, el 11,7% presenta una discapacidad leve y

el 8,3% restante presenta una discapacidad severa. Por otra parte, los niños y adolescentes de 2 a 17 años son 229.904, lo que es equivalente al 5,8% de los niños y adolescentes totales.

Tramo de edad	PsSD		PeSD		Total	
	N	%	N	%	N	%
2 a 17 años	3.733.281	94,2	229.904	5,8	3.963.185	100
18 a 29 años	2.836.051	92,9	215.351	7,1	3.051.402	100
30 a 44 años	2.613.812	88,7	332.077	11,3	2.945.889	100
45 a 59 años	2.991.349	78,3	828.861	21,7	3.820.210	100
60 años y más	1.980.026	61,7	1.230.625	38,3	3.210.651	100
Total (2 años y más)	14.154.519	83,3	2.836.818	16,7	16.991.337	100

Tabla N° 14: Personas en situación de discapacidad (PeSD) según su tramo de edad contra Persona sin situación de discapacidad (PsSD). (Fuente: II Encuesta Nacional de la Discapacidad 2015, Servicio Nacional de la Discapacidad)

A la hora de observar como se distribuye la discapacidad según la zona geográfica no existen grandes diferencias y se mantiene la tendencia de mayor prevalencia de mujeres en situación de discapacidad independiente de la zona geográfica.

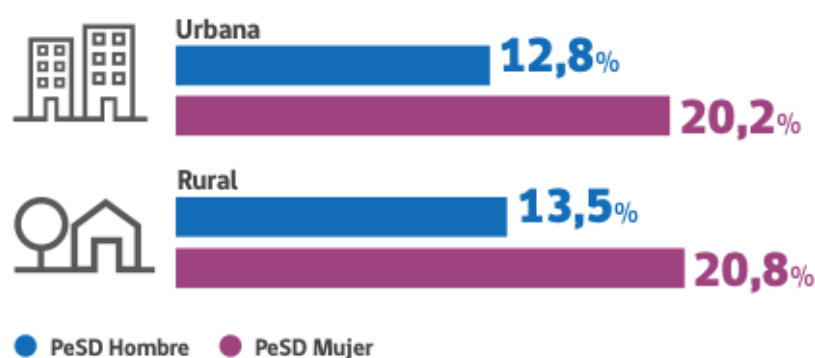


Gráfico N° 7: Porcentaje de personas en situación de discapacidad por zona y sexo (PeSD). (Fuente: II Encuesta Nacional de la Discapacidad 2015, Servicio Nacional de la Discapacidad)

El 49,5% de los adultos y el 64% de los niños y adolescentes en situación de discapacidad corresponde a los quintiles más pobres (I y II Quintil). En la medida que aumenta el quintil aumenta el nivel de escolaridad de las personas en situación de discapacidad.

Quintil	PsSD		PeSD		Total	
	N	%	N	%	N	%
I	1.135.953	92,5	91.700	7,5	1.227.653	100
II	959.176	94,5	55.396	5,5	1.014.572	100
III	739.935	94,1	46.528	5,9	786.463	100
IV	558.337	96,4	20.816	3,6	579.153	100
V	339.880	95,6	15.464	4,4	355.344	100
Total	3.733.281	94,2	229.904	5,8	3.963.185	100

Tabla N° 15: Porcentaje de la población de 2 a 17 años en situación de discapacidad (PeSD) por quintil al que pertenecen, contra Persona sin situación de discapacidad (PsSD). (Fuente: II Encuesta Nacional de la Discapacidad 2015, Servicio Nacional de la Discapacidad)

	PsSD		PeSD leve a moderada		PeSD severa		Total PeSD		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
I	1.835.355	74,5	312.238	12,7	316.534	12,9	628.772	25,5	2.464.127	100
II	2.055.584	75,6	354.660	13,1	307.456	11,3	662.116	24,4	2.717.700	100
III	2.224.399	80,3	342.008	12,4	202.462	7,3	544.470	19,7	2.768.869	100
IV	2.229.964	82,4	319.679	11,8	156.851	5,8	476.530	17,6	2.706.494	100
V	2.075.936	87,6	195.364	8,2	99.662	4,2	295.026	12,4	2.370.962	100
Total	10.421.238	80,0	1.523.949	11,7	1.082.965	8,3	2.606.914	20	13.028.152	100

Tabla N° 16: Porcentaje de la población adulta en situación de discapacidad (PeSD) según grado de discapacidad por quintil al que pertenece, contra Persona sin situación de discapacidad (PsSD). (Fuente: II Encuesta Nacional de la Discapacidad 2015, Servicio Nacional de la Discapacidad)

En cuanto al nivel educativo de la población en situación de discapacidad, este es menor en comparación a la población general, acentuándose la diferencia con la severidad de la discapacidad. Junto con esto, las personas que se encuentran en situación de discapacidad y viven en zonas rurales tienen menos años de escolaridad que las que residen en zonas urbanas.

El 88,2% de la población en situación de discapacidad asiste a un establecimiento con modalidad de enseñanza regular con un Programa de Integración Escolar, el 11,8% restante asiste a un establecimiento con modalidad de enseñanza especial. El 47,9% de los establecimientos tienen dependencia administrativa particular subvencionada y el 52,1% son establecimientos municipales. Los niveles inferiores de enseñanza tienen mayor apoyo financiero y educativo lo que permite que una tasa mayor de estudiante acceda a la educación básica, sin embargo, esta disminuye a medida que se avanza a la educación media y superior (SENADIS, 2015)

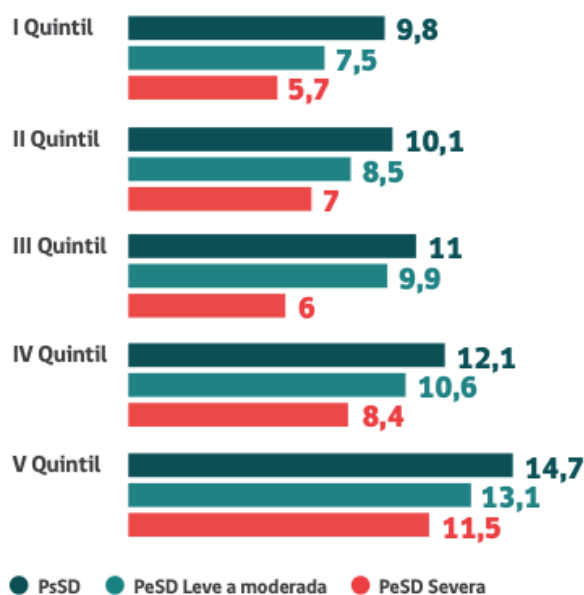


Gráfico N° 8: Promedio de años de estudio cursados por la población adulta por quintil, según situación y grado de discapacidad. (Fuente: II Encuesta Nacional de la Discapacidad 2015, Servicio Nacional de la Discapacidad)

9.3.4 Factores Tecnológicos

Los países latinoamericanos desarrollaron políticas nacionales con respecto a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en términos de educación, de manera de poder compensar la desigualdad. La instalación de infraestructura tecnológica en las escuelas estaba en pleno desarrollo el año 2000 en varios países de Latinoamérica, el desarrollo de este proceso permite mejorar el acceso a las TIC de los estudiantes compensando la desigualdad a nivel de los hogares. Sin embargo, la tecnología en la educación no se basa en el hecho de la instalación y acceso de los estudiantes a esta, si no que se busca el capacitar a los docentes de manera que ellos puedan integrar la tecnología en la enseñanza, de manera que el alumnado aprende de la tecnología y con la tecnología. (Sunkel, 2006)

Internacionalmente, se establecen objetivos educacionales que permiten clarificar como las TIC se incorporan de la manera correcta en la educación, se destacan tres de ellos. Lograr mejores y/o nuevos aprendizajes, el cual alude a prácticas que demuestran ser efectivas, potenciando las asignaturas tradicionales de manera de contribuir al desarrollo de una fuerza laborar más calificada. Generar un cambio o innovación pedagógica y producir un cambio organizacional. (Sunkel y Truco, 2012)

Inicialmente los procesos tecnológicos en la educación buscaban únicamente la transmisión de la información a través de formatos estándares. Las nuevas TIC en las últimas décadas buscan garantizar una comunicación bidireccional y el uso de nuevos formatos

multimediales. En Chile, se ha incrementado el uso de las TIC en educación, incorporando las nuevas tecnologías a los procesos de enseñanza y aprendizaje, alcanzando a un mayor número de estudiantes. Esta introducción de las TIC a la educación ha sido el resultado de la incorporación del Programa Enlaces, iniciativa que comienza a principio de los años 90's. (Jaramillo y Chávez, 2015)

9.3.4.1 Programa Enlaces. El año 1992 surge la Red Enlaces, creada por el Ministerio de Educación, nace como un proyecto piloto entre doce escuelas de Santiago, el cual luego se extiende a la Araucanía, abarcando a cien establecimientos. A partir de esta fecha, de la mano con el Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación (MECE), Enlaces busca progresivamente capacitar a los docentes e instalando la infraestructura y redes necesarias para el desarrollo del programa y alcanzar los objetivos educativos.

A continuación, se describe de manera cronológica los avances del Programa Enlaces desde su creación a la fecha.

- 1992: Surge la Red Enlaces y se crea el software de comunicaciones La Plaza.
- 1993: Primera muestra de informática educativa.
- 1995: Comienza la expansión nacional, logrando una cobertura de 5mil 300 escuelas. Se crea el sitio web bajo el dominio de Enlaces.cl y la revista Enlaces.
- 1996: Nace la Red de Asistencia Técnica de Enlaces (RATE)
- 1998: Se incorpora la informática oficialmente el programa de la Educación Media, se entregan CD's con recursos educativos y se comienza a entregar acceso gratuito a internet a los Establecimientos.

- 1999: Se elabora un Manual de Internet, con el fin de apoyar el aprendizaje y su incorporación como una herramienta pedagógica.
- 2000: Enlaces llega a escuelas rurales.
- 2001: Se crea el portal Educar Chile.
- 2002: Enlaces se abre a la comunidad, se recibe el premio internacional de equidad y se establecen convenios de banda ancha a precios preferenciales.
- 2004: Se invierte un total de 4 mil millones de pesos por parte del Estado para dotar de internet a escuelas de sectores rurales.
- 2005: Nace el Centro de Educación y Tecnología Enlaces.
- 2006: El 92% de las Escuelas Públicas cuentan con la infraestructura apropiada.
- 2007: Se comienza con la implementación del Plan Tecnologías para una Educación de Calidad (TEC), con una inversión cercana a los 200 millones de dólares en infraestructura busca incrementar el equipamiento tecnológico de los establecimientos y asegurar su uso pedagógico.
- 2009: Primer censo de informática educativa.
- 2010: se recibe el Premio Internacional de Educación y TIC y se alcanza la Certificación Internacional de Calidad.
- 2012: Segundo censo de informática educativa.
- 2014: Proyectos de Enlaces forman parte del Fortalecimiento de la Educación Pública.
- 2018: Se transforma Enlaces en el Centro de Innovación permitiendo a la institución ampliar sus funciones y cobertura.

9.3.5 Factores Ecológicos

En este caso específico no existen antecedentes determinantes de manera que el entorno ecológico pueda interferir en el desarrollo del Programa de Integración Escolar.

9.3.6 Factores Legales

A continuación, se detallan las leyes que tienen relación con la integración educativa en Chile, de manera cronológica.

9.3.6.1 Ley N° 18.962: Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza.

Publicada el 10 de marzo de 1990, a través de esta normativa se reconoce el derecho a la educación, el cual debe ser protegido y resguardado por el Estado; y la libertad de enseñanza, donde los límites son impuestos por la moral, buenas costumbres, el orden público y la seguridad nacional. Se establece un mínimo de contenidos educativos que deben ser cumplidos por los diversos niveles de enseñanza y responsabiliza al Estado de dicho cumplimiento, el Ministerio de Educación es el encargado de reconocer a los establecimientos que cumplan con los requisitos establecidos. (Ley N° 18.692, 1990)

9.3.6.2 Ley N° 19.284: Normas para la plena Integración Social de Personas con Discapacidad. Publicada el 05 de enero de 1994, esta no solo abre el camino para una mejor educación, si no que también mejora la atención en salud, recreación y trabajo, mejorando la calidad de vida de jóvenes y niños en situación de discapacidad. Se establecen normas para la plena integración social de personas con discapacidad, donde el Estado deberá diseñar y ejecutar programas de integración en distintos ámbitos de la sociedad. (Ley N° 19.284, 1994)

9.3.6.3 Ley N° 20.201: Modifica el DFL N°2 de 1998, de Educación y Sobre Subvenciones a Establecimientos Educacionales y Otros Cuerpos Legales. Publicada el 31 de julio del 2007. Mediante dicha ley se incrementa la subvención de educación especial para discapacidades más severas y perfecciona la normativa que regula la educación especial. Se define como profesional competente a aquel profesional inscrito en la Secretaría Ministerial de Educación respectiva, autorizado para diagnosticar a los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales. A la vez, se establece una subvención para los alumnos con Necesidades Educativas Especiales Transitorias, la cual en lo establecimientos regulares podrá fraccionarse de acuerdo con las horas de atención que cuyo diagnóstico requiera. (Ley N° 20.201, 2007)

9.3.6.4 Ley N° 20.370: Establece la Ley General de Educación. Publicada el 12 de septiembre de 2009. Representa el marco para una nueva institucionalidad de la educación en Chile, deroga a la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza en cuanto a educación básica y media, estableciendo principios como la universalidad y educación permanente, la calidad de la educación, equidad, diversidad, autonomía e integración; entre otros aspectos. Los sostenedores de los establecimientos educacionales solo podrán ser personas jurídicas de derecho público, como municipalidades y otras entidades creadas por la ley o de derecho privado, las cuales deben dedicarse únicamente a la educación. Se establece la creación del Consejo Nacional de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación con el fin de que en conjunto con el Ministerio de Educación se encarguen de controlar la calidad de la educación. (Ley N° 20.370, 2009)

9.3.6.5 Ley N° 20.422: Establece Normas Sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad. Publicada el 10 de febrero de 2010. Mediante esta se moderniza el Fondo Nacional de la Discapacidad (FONADIS), dando lugar al Consejo del Fondo Nacional de la Discapacidad y el Registro Nacional de la Discapacidad; se establece que el Estado debe garantizar a las personas en situación de discapacidad el acceso a establecimientos públicos y privados del sistema de educación regular o especial, según corresponda. Se definen cinco principios los cuales deben considerarse y ponderarse para aplicar la ley de manera correcta, el acceso a una vida independiente, la accesibilidad y diseño universal a entornos, bienes y servicios, la participación y dialogo social. Deroga parcialmente la Ley N° 19.284. (Ley N° 20.422, 2010)

9.3.6.6 Ley N° 20.529: Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvulario, Básica y Media y su Fiscalización. Publicada el 27 de agosto de 2011. De mano con lo establecido en la Ley N° 20.370 se crea un conjunto de organismos que velarán por que se cumplan estándares de calidad en la educación parvulario, básica y media y buscar asegurar la equidad, de manera que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir educación de calidad, mediante la evaluación externa y diversos métodos aplicables a los diversos actores e instituciones del sistema escolar. La Agencia de Calidad de la Educación se encargará de evaluar y orientar el sistema educativo, mejorando la calidad y equidad. La Superintendencia de Educación se encargará de la fiscalización de los establecimientos educacionales y el cumplimiento de la normativa educacional. (Ley N° 20.529, 2011)

9.3.6.7 Ley N° 20.609: Medidas Contra la Discriminación. Publicada el 24 de julio del 2012. Mediante esta ley se establecen medidas contra la discriminación arbitraria y un procedimiento judicial para cuando se cometan actos de este tipo. Se entiende por discriminación arbitraria toda distinción, exclusión o restricción que carezca de justificación razonable, fundados por motivos como la raza o etnia, nacionalidad, situación socioeconómica, enfermedad o discapacidad, orientación sexual, entre otros. (Ley N° 20.609, 2012)

9.3.6.8 Ley N° 20.845: Inclusión Escolar que Regula la Admisión de los y las Estudiantes, Elimina el Financiamiento Compartido y Prohíbe el Lucro en Establecimientos Educativos que Reciben Aportes del Estado. Publicada el 08 de junio de 2015. A través de esta se introducen una serie de modificaciones que buscan establecer un sistema basado en la gratuidad y la inclusión en los procesos de admisión, fin al financiamiento compartido y prohibición al lucro en los establecimientos educativos. (Ley N° 20.845, 2015)

9.3.6.9 Ley N° 20.903: Crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente y Modifica Otras Normas. Publicada el 01 de abril de 2016. Mediante esta ley se contribuye al mejoramiento continuo del desempeño profesional de los docentes, con la actualización y profundización de sus conocimientos pedagógicos, disciplinarios, técnicas y fortalecimiento de las competencias para la inclusión educativa. (Ley N° 20.903, 2016)

A continuación, se detallan los decretos que tienen relación con la integración educativa en Chile, de manera cronológica.

9.3.6.10 Decreto N° 490: Establece Normas para Integrar Alumnos Discapacitados en Establecimientos Comunes. Publicada el 03 de septiembre de 1990. Mediante este se reglamenta, por primera vez en Chile, la integración de alumnos con Necesidades Educativas Especiales en establecimientos regulares, se llevan a cabo proyectos de integración individual en escuelas y se promueve el perfeccionamiento docente. (Decreto N° 490, 1990)

9.3.6.11 Decreto N° 01: Reglamenta el Título II Capítulo IV de la Ley N° 19.284 que Establece Normas para la Integración Social de Personas con Discapacidad.

Promulgada el 13 de enero de 1998. Mediante este decreto se establece que aquellos educandos que presenten Necesidades Educativas Especiales deberán recibir alternativas educacionales por parte del sistema escolar nacional a través de establecimientos comunes, comunes con programas de integración y escuelas especiales. Los establecimientos comunes deberán incorporar adecuaciones curriculares según lo requerido para la integración de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales y los diagnósticos se realizarán por profesionales inscritos en la Secretaría Regional Ministerial respectiva. (Decreto N° 01, 1998)

9.3.6.12 Decreto N° 374: Complementa Decreto N° 1 de 1998. Promulgado el 20 de septiembre de 1999. Se consagra la educación como un derecho para todas las personas, incluyendo aquellos estudiantes cuya condición médica no les permite asistir a un establecimiento educativo común o especial. (Decreto N° 374, 1999)

9.3.6.13 Decreto N° 170: Fija Normas para Determinar lo Alumnos con Necesidades Educativas Especiales que serán Beneficiarios de las Subvenciones para Educación Especial. Promulgado el 14 de mayo de 2009. Se establecen los instrumentos, requisitos, pruebas diagnósticas y perfil de los profesionales quienes serán los encargados de realizar diagnósticos a los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales por quienes el establecimiento recibirá la subvención del Estado. La evaluación deberá ser de carácter integral e interdisciplinario. (Decreto N° 170, 2009)

9.3.6.14 Decreto N° 83: Aprueba Criterios y Orientaciones de Adecuación Curricular para Estudiantes con Necesidades Educativas Especiales de Educación Parvulario y Educación Básica. Promulgado el 30 de enero de 2015. Mediante este se promueve la diversificación de la enseñanza y se aprueban criterios y orientaciones de manera de favorecer el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes en igualdad de oportunidades a través de un constante trabajo colaborativo entre docentes y profesionales calificados, la familia y la comunidad. (Decreto N° 83, 2015)

10 Estrategias y Objetivos

10.1 Balanced Scorecard

Mediante la siguiente metodología se busca poder evaluar el desempeño, crear mapas estratégicos, asignar y buscar recursos, de manera de poder fortalecer debilidades y potenciar las fortalezas según cuatro perspectivas básicas las que se alinean con la misión, visión y valores establecidos por el establecimiento escolar. Una vez que el Balanced Scorecard se realiza se pueden identificar los cambios a realizar y alinear los procesos a una misma estrategia.

10.1.1 Misión, Visión y Valores

A continuación se detalla la Misión, Visión y Valores establecidos por la Escuela N°2 José Abelardo Núñez de San Bernardo.

10.1.1.1 Misión.

Nuestra Unidad Educativa apunta a una mejora continua de los resultados atendiendo a niños desde Pre-Kínder a Octavo año Básico, generando las condiciones para continuar estudios, a través de una atención multidisciplinaria, en un ambiente de sana convivencia, participando en actividades académicas y artística-culturales con un trabajo colaborativo que permita el desarrollo de competencias para la vida.

10.1.1.2 Visión.

“Consolidarnos como un colegio de rendimiento destacado que aporta a la comunidad, en coherencia con los requerimientos ministeriales, a través de la integración, el desarrollo socio afectivo, artístico-cultural y deportivo.”

10.1.1.3 Valores. Los valores de la institución son los siguientes:

- Respeto
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Empatía
- Perseverancia
- Justicia

10.1.2 Perspectivas

Al aplicar el Balanced Scorecard en una entidad sin fines de lucro la perspectiva más relevante para la institución sería la del cliente, que en este caso serían los estudiantes, padres y apoderados; a diferencia de un análisis a una organización con fines de lucro, donde la perspectiva financiera sería fundamental.

10.1.2.1 Perspectiva del Cliente. En esta perspectiva se debe reconocer a quienes se aspira servir y cuales son los requerimientos que mejor se pueden satisfacer desde su perspectiva, en este caso la perspectiva del cliente pasa a ser la de la comunidad debido a que el servicio que se entrega es hacia la ciudadanía. Para la Escuela N°2 José Abelardo Núñez la comunidad en específico estaría conformada por los estudiantes, padres y apoderados.

Los objetivos que se buscan alcanzar para satisfacer las necesidades de los estudiantes, padres y apoderados; en base al servicio educacional prestado por el Establecimiento son los siguientes:

- Ser responsables, asumiendo compromisos propios y con los demás.
- Conocer los Derechos Humanos y los deberes para construir una mejor sociedad.

- Convivir en base a la justicia, solidaridad y generosidad con el entorno.
- Se promueve la educación integral de calidad que comprende a la persona en su dimensión física, intelectual, afectiva, moral, social y creativa.
- Formar al estudiante con actitudes de iniciativa, creatividad, espíritu emprendedor y superación, desarrollando capacidades para crear soluciones novedosas.

10.1.2.2 Perspectiva de los Procesos. Las perspectivas del Balanced Scorecard aplicado al sector público u organizaciones sin fines de lucro se relacionan directa o indirectamente con lo analizado según la perspectiva del cliente. Mediante esta perspectiva se establecen los procesos claves que entregan valor a la comunidad, donde es fundamental elegir objetivos e indicadores que se alineen con lo reflejado en la perspectiva anterior.

Los procesos internos del Establecimiento, según lo previamente definido, son:

- Desarrollar labores en equipo, colaborativamente y comprometidos con la educación de los niños y jóvenes del país. Trabajar de manera colaborativa entre los distintos estamentos, potenciando los Cuerpos Colegiados, como Centros de Padres, Centros de Estudiantes, Consejos de Profesores y Consejo Escolar, trabajando activamente por la mejora continua de la comunidad.
- El cuerpo docente y directivo debe conocer y respetar el contexto donde se desarrolla el estudiante, de manera de generar una comunicación estrecha, ampliando su conocimiento y experiencia.
- El equipo directivo debe apoyar el proceso pedagógico desde una visión integradora y colaborativa, liderar el proceso de enseñanza y aprendizaje, estar presente en las actividades de la escuela, orientando el actuar siguiendo los valores y sellos institucionales.

- Hacer una evaluación coherente con lo enseñado centrándose en los procesos más que en los productos. Fortalecer la gestión institucional orientada al logro de los resultados, relaciones, conocimientos y competencias de los miembros.
- Fortalecer la inclusión al interior del establecimiento potenciando la matrícula.
- Optimizar el tiempo efectivo de las clases. Aumento en los resultados de las evaluaciones y mediciones externas e internas. Fortalecer el egreso oportuno y la aprobación escolar.

10.1.2.3 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Mediante esta perspectiva se busca el mejoramiento continuo de las habilidades y el desempeño de los trabajadores que están a cargo de entregar el servicio educativo a los clientes anteriormente definidos, debido a que dicho servicio depende en gran medida de sus competencias, dedicación y alineación.

Los lineamientos estratégicos claves del Establecimiento en esta perspectiva son:

- Formación, actualización y desarrollo de competencias como necesidad de mejora continua. Educadores preparados y en capacitación permanente, implementando procesos de evaluación de desempeño
- Generar instancias de participación sistemática y organizada por los docentes, equipo de gestión o área de trabajo psicosocial, incluyendo la participación de las familias.

10.1.2.4 Perspectiva Financiera. Si bien, como se menciona anteriormente, para las entidades sin fines de lucro es fundamental y prioridad la perspectiva y satisfacción de los clientes, el servicio educativo no se puede llevar a cabo sin financiamiento. En esta perspectiva se busca definir los objetivos y estrategias que permitan asignar de manera adecuada los recursos a aquellos procesos y actividades que permitan cumplir con los lineamientos establecidos para la satisfacción de los clientes.

Los objetivos definidos según la perspectiva financiera son:

- Consolidar procesos eficientes de administración de recursos
- Asegurar la disponibilidad de los recursos para el aprendizaje y el desarrollo académico, artístico, cultural y deportivo.
- Asegurar el desempeño competente de los docentes y asistentes de la educación en la labor que desempeñan.

10.1.3 Mapa Estratégico



Imagen N° 5: Mapa Estratégico según objetivos y lineamientos estratégicos de la Escuela N°2 José Abelardo Núñez de San Bernardo. (Fuente: Elaboración propia con información obtenida en el Proyecto Educativo Institucional del Establecimiento)

10.2 Recomendaciones

En base a la investigación realizada y los resultados obtenidos en la Matriz FODA se establecen las siguientes recomendaciones para el Establecimiento José Abelardo Núñez de manera de aportar al mejoramiento continuo y la gestión del Programa de Integración Escolar.

Para un óptimo desarrollo del Programa de Integración Escolar se requiere una eficiente comunicación y relación para el trabajo colaborativo entre el docente general y el docente especialista, para esto se entregan las siguientes recomendaciones al equipo directivo:

- Baja rotación de personal, de manera que exista una confianza laboral y cercanía entre los docentes y el equipo especialista.
- Coordinar reuniones semanales entre el/los especialista/as a cargo del estudiante y su profesor jefe correspondiente, estableciendo un canal seguro de comunicación de manera que puedan apoyarse en pro del estudiante con Necesidades Educativas Especiales.
- Coordinar reuniones mensuales con el equipo de docentes generales que imparten clases al alumno y el equipo de especialistas.
- Establecer dos reuniones semestrales entre el equipo de integración y el equipo directivo del Establecimiento, donde se informe y evalúe la planificación y desarrollo del Programa de Integración a lo largo del año estudiantil de manera de incorporar o modificar las estrategias y objetivos anuales y poder evaluar el desempeño semestralmente.

En cuanto a la gestión interna del equipo de integración, estos se ven altamente afectados por la carga administrativa que conlleva cumplir con los requerimientos establecidos por el Ministerio de Educación, para lo que se recomienda evaluar externalizar el diagnóstico de los alumnos, para esto existen organizaciones y corporaciones que entregan de manera especializadas este servicio, de manera de liberar la agenda administrativa y poder dedicarse mayormente al tratamiento y enseñanza de los alumnos ya diagnosticados.

Por otra parte, debido al Sistema de Admisión Escolar (SAE) las matrículas nuevas se han visto disminuidas y limitadas en función a decisiones tomadas de manera gubernamental, es por esto que es importante retener a los estudiantes pertenecientes a la comunidad escolar ya que no depende del Establecimiento el ingreso de nuevos estudiantes, por lo que se recomiendan estrategias de retención como las que se llevan a cabo actualmente para los estudiantes con riesgo de deserción escolar. Sin embargo, a pesar de que no hay gran variación en el alumnado, se estima que el personal que compone el Programa de Integración no es suficiente para la cantidad de niños que el equipo directivo y docente estima que debe ser parte del Programa, de manera que es necesario poder aumentar los cupos permitidos por el Ministerio de Educación y esto se puede dar incorporando nuevos especialistas al Establecimiento.

Si bien, estos últimos años por contexto pandemia se han visto disminuidas las actividades extra programáticas, se recomienda retomar y potenciar de manera de generar instancias donde pueda participar toda la comunidad educativa y de esta forma visibilizar el trabajo realizado por los docentes y alumnos dentro y fuera del Programa de Integración, generando un mayor vínculo y conciencia sobre la importancia de la integración.

10.3 Evaluación de Desempeño

Se establecen los siguientes mecanismos de evaluación de la implementación de las estrategias, en función de los ya existentes con ciertas modificaciones.

- Resultados de aprendizaje y participación de los estudiantes Necesidades Educativas Especiales al final de cada semestre.
- Impacto del Programa de Integración en los resultados SIMCE del Establecimiento, según cuando corresponda.
- Evaluación semestral de las relaciones de convivencia entre estudiantes con y sin Necesidades Educativas Especiales.
- Estudio anual del nivel de satisfacción de los distintos actores del Establecimiento.

11 Conclusiones

Finalmente, a través de este análisis hemos podido esclarecer las limitaciones que existen a nivel educativo para la integración de alumnos con Necesidades Educativas Especiales, en los establecimientos educativos regulares, en base al Programa de Integración Escolar propuesto por el Ministerio de Educación de Chile.

Si bien, a nivel nacional se busca el mejoramiento continuo en políticas de integración e inclusión, tanto educativas, sociales, culturales y laborales; estas aún no son suficientes para poder integrar a toda la comunidad en situación de discapacidad independiente de su naturaleza. Se espera que se puedan actualizar los estudios y catastros de personas en situación de discapacidad realizados por el Servicio Nacional de Discapacidad de manera de poder analizar el crecimiento y mejoras en la calidad de vida desde el vigente del año 2015.

El Programa de Integración Escolar es fundamental para el crecimiento y aprendizaje de los niños con Necesidades Educativas Especiales, por lo que es importante seguir potenciándolo e implementándolo cada vez en más establecimientos a nivel nacional. Junto con esto, es importante potenciar la integración en la educación superior, de manera que los alumnos con Necesidades Educativas Especiales tengan continuidad de estudios.

En cuanto al análisis específico de la Escuela N°2 José Abelardo Núñez de San Bernardo, el cual ha sido el objetivo de esta investigación, se establece que el Establecimiento se posiciona dentro de los principales establecimientos de educación básica de la comuna, con una trayectoria de excelencia y de gran ayuda para sus estudiantes, los cuales mayormente provienen de familias en situación de pobreza y vulnerabilidad, estrechando la gran brecha nacional existente en términos educativos.

En lo que se refiere al Programa de Integración del Establecimiento mencionado, este se lleva a cabo de manera integra y provechosa para los estudiantes que pueden acceder a él, sin embargo, existe una gran cantidad de estudiantes que requieren de las técnicas y apoyos pedagógicos del Programa pero que no pueden acceder a este de manera oficial, lo que significa una sobrecarga para el equipo de especialistas, sumado a la gran carga administrativa que entorpece el desarrollo de las labores dirigidas al estudiante; por lo que es importante el crecimiento del equipo especial, de manera de poder abarcar a más alumnos y mejorar la gestión administrativa para que este se desarrolle de manera óptima y eficiente.

Para terminar, es importante recalcar que la integración e inclusión es tarea de todos y que la educación es la base para el crecimiento de cualquier sociedad.

12 Anexos

12.1 Anexo 1: Diseño Entrevista Equipo PIE

A continuación se detallan las preguntas realizadas al equipo PIE del Establecimiento Educacional José Abelardo Núñez N°2 de la Comuna de San Bernardo.

Además del Establecimiento Educacional José Abelardo Núñez, ¿Usted ha sido parte del equipo PIE de otro establecimiento?

Desde su punto de vista, ¿Considera que el PIE del Establecimiento Educacional José Abelardo Núñez, se desarrolla de manera provechosa para toda la comunidad escolar? ¿En qué aspectos éste podría mejorar? ¿Qué cree que le falta desarrollar o potenciar?

¿Usted cree que el Programa de Integración Escolar que tiene el establecimiento es importante para la comunidad escolar? ¿De qué manera el Programa de Integración Escolar del Establecimiento José Abelardo Núñez aporta a la comunidad escolar, para quienes no pertenecen a dicho Programa?

Bajo sus conocimientos, a nivel comunal ¿Cómo posicionaría el Programa de Integración Escolar del Establecimiento Educativo José Abelardo Núñez?

Según su apreciación, ¿Cuáles considera que son los pilares fundamentales del Programa de Integración Escolar? ¿Cuáles de estos cree que el establecimiento desarrolla en su totalidad? ¿Qué pilares cree que podría mejorar?

¿Qué elementos considera que se podrían mejorar por parte del Ministerio de Educación?

¿Considera que el Programa de Integración Escolar es importante para los establecimientos educacionales? ¿Cree usted que todos los establecimientos educacionales deberían contar con un Programa de Integración Escolar?

¿Cree usted que el Programa de Integración Escolar es importante para los apoderados, a la hora de escoger un establecimiento escolar?

Bajo su experiencia y conocimiento, ¿Es posible que el Programa de Integración Escolar que tiene el Establecimiento Educacional José Abelardo Núñez, pueda seguir creciendo y beneficiando a más estudiantes? ¿Por qué?

12.2 Anexo 2: Diseño Encuesta Apoderados

A continuación se detallan las preguntas correspondientes a la encuesta realizada a padres y/o apoderados en general.

1. ¿Considera que es importante conocer previamente el establecimiento educacional al momento de matricular al estudiante? *
 - Si
 - No
 - Depende del nivel educativo (Pre-básico, básico, medio)
2. ¿Qué tan influyente considera los siguientes aspectos a la hora de escoger un establecimiento escolar? Siendo 1 No influyente y 5 Muy influyente. *
 - Cercanía al hogar
 - Tipo de establecimiento (Municipal, particular, fundación y/o subvencionado)
 - Estadísticas académicas del establecimiento

- Referencia/recomendación familiar o persona cercana
 - Programas extra-programáticos disponibles para la comunidad escolar
 - Cuenta con un Programa de Integración Escolar
3. ¿De qué manera se informa o conoce un establecimiento educacional? *
- Me dirijo directamente al establecimiento por la información
 - Visito el sitio web del establecimiento escolar
 - Pido recomendaciones de familiares o conocidos
 - Conociendo el Proyecto Educativo Institucional (PEI)
 - Otra
4. Al colegio al cuál asisten/asistieron sus hijos, lo conoció a través de ... *
- Su ubicación geográfica
 - Por recomendación
 - Publicidad en la vía pública
 - Información en internet
 - Otra
5. ¿Ha escuchado antes el término Necesidades Educativas Especiales? *
- Si
 - No
6. Si tu respuesta anterior fue si, favor indicar como conociste el término

A continuación se definirá el término Necesidades Educativas Especiales (NEE). Se entenderá por estudiante que presenta Necesidades Educativas Especiales a aquél que precisa ayudas y recursos adicionales, ya sea humanos, materiales o pedagógicos, para conducir su

proceso de desarrollo y aprendizaje, y contribuir al logro de los fines de la educación (LGE art. 23).

La NEE transitorias son aquellas que su diagnóstico considera que requerirán de apoyo especial y extraordinario durante un periodo de su aprendizaje, esperando que estas herramientas sirvan para su futuro escolar y le permita desenvolverse de mejor manera. Por otro lado los estudiantes que presentan NEE permanentes, requerirán de apoyo especial y extraordinario durante toda su vida escolar.

7. Sus hijos/familiares, ¿Presentan una NEE transitoria o NEE permanente? *

 - ☐ Si
 - ☐ No

8. ¿Considera que es importante la integración escolar en Chile? *

 - ☐ Si
 - ☐ No

A continuación se definirá de manera general el concepto y objetivo de un Programa de Integración Escolar. Los Programas de Integración Escolar son una estrategia inclusiva del sistema educativo, mediante el cual se entrega apoyo a los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales, de manera de poder equiparar las oportunidades para su participación y progreso en el aprendizaje del programa nacional.

9. ¿Conoce establecimientos en su comuna/ciudad que cuenten con un Programa de Integración Escolar? ¿Cuántos? *

 - ☐ No conozco
 - ☐ Si, conozco al menos uno
 - ☐ Conozco dos o más establecimientos

10. El establecimiento al que asisten/asistieron sus hijos/familiares, ¿Cuenta con un Programa de Integración Escolar? *
- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Lo desconozco
11. ¿Consideraría matricular a su hijo/familiar en un establecimiento con Programa de integración? *
- ☐ Si
 - ☐ No
12. ¿Cree que la mayoría de los establecimientos educacionales debería tener un Programa de Integración escolar? *
- ☐ Si
 - ☐ No

Las preguntas que presentan “*” son obligatorias.

12.3 Anexo 3: Matriz FODA

FORTALEZAS				DEBILIDADES			
Nº	Importancia para los apoderados	Importancia para los docentes	Ponderado	Nº	Importancia para los apoderados	Importancia para los docentes	Ponderado
1	3	3	3	1	2	3	2,5
2	3	4	3,5	2	2	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3,5
4	2	4	3	4	2	4	3
5	4	4	4	5	2	4	3
OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
Nº	Probabilidad de ocurrencia	Impacto en caso de ocurrencia	Ponderado	Nº	Probabilidad de ocurrencia	Impacto en caso de ocurrencia	Ponderado
1	3	4	3,5	1	4	4	4
2	3	3	3	2	2	3	2,5
3	2	4	3	3	2	4	3
4	2	4	3	4	4	3	3,5
5	3	2	2,5	5	2	3	2,5
6	2	3	2,5				

13 Referencias

- Aliño, J. y Miyar, M. (2008). *DSM-IV-TR: Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales*. American Psychiatric Pub.
- Caiceo, J. Esbozo de la educación especial en Chile: 1850-1980”, *Revista Educación y Pedagogía*, vol. 22, núm. 57, mayo-agosto, 2010
- Cárdenas Riveros, C. E. Guía metodológica para la implementación de un Balanced Scorecard en una entidad sin ánimo de lucro.
- Cerda, J. R. S., & Chacur, A. A. (2006). Sistemas de control de gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro. *Revista Ingeniería Industrial*, 5(1).
- Corporación Ciudad Accesible. (2016). *Normativa Accesibilidad Universal | OGUC - Chile*.
- Decreto N° 490. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago de Chile, 3 de septiembre de 1990.
- Decreto N° 01. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago de Chile, 13 de enero de 1998.
- Decreto N° 83. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago de Chile, 30 de enero de 2015.
- Decreto N° 170. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago de Chile, 14 de mayo de 2009.
- Decreto N° 374. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago de Chile, 20 de septiembre de 1999.

- DIPRES (2017). Presupuestos históricos 2017 - 2021, Ministerio de Educación.
https://www.dipres.gob.cl/597/articles-244910_doc_pdf.pdf
- DIPRES (2021). Presupuestos históricos 2017 - 2021, subvenciones a los establecimientos educacionales. https://www.dipres.gob.cl/597/articles-245947_doc_pdf.pdf
- Domínguez, Y. S. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de salud pública*, 33(3), 0.
- Escuela JAN N°2 San Bernardo. (2016). *Proyecto Educativo Institucional*
- Escuela JAN N°2 San Bernardo (27 de julio de 2020). *PEI - Escuela JAN N°2 San Bernardo*.
<https://sanbernardo.fundacionjan.cl/pei/>
- Escuela JAN N°2 San Bernardo (27 de julio de 2020). *Escuela JAN N°2 San Bernardo*.
<https://sanbernardo.fundacionjan.cl/>
- García, P. (2016). Trastorno del Espectro Autista (TEA). *Anuario Del Centro de La UNED de Calatayud*, 22, 149–162.
- Godoy, L, Meza, M. y Salazar, A.(2004). *Antecedentes Históricos, presente y futuros de la educación especial en Chile*. 1–33.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Holz, M. (2018). Datos de la modalidad de Educación Especial en Chile , año 2018. *Biblioteca Del Congreso Nacional de Chile, Asesoría Técnica Parlamentaria I.*, 780, 1–5.
- Jaramillo, C., & Chávez, J. (2015). TIC y educación en Chile: Una revisión sistemática de la literatura.

Ley N° 18.962. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 10 de marzo de 1990.

Ley N° 19.284. *Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 14 de enero de 1994.*

Ley N° 20.201. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 31 de julio de 2007.

Ley N° 20.370. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 12 de septiembre de 2009.

Ley N° 20.422. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 10 de febrero de 2010.

Ley N° 20.529. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 27 de agosto de 2011.

Ley N° 20.609. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 12 de julio de 2012.

Ley N° 20.845. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 29 de mayo de 2015.

Ley N° 20.903. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 4 de marzo de 2016.

López, I. y Valenzuela G., (2015). Niños y adolescentes con necesidades educativas especiales. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 26(1), 42–51).

Luque, D. y Luque-Rojas, M. (2013). Necesidades Específicas de Apoyo Educativo del alumnado con discapacidades sensorial y motora. *Summa Psicológica*, 10(2), 57–72.

Marchesi, Á. (2001). Desarrollo psicológico y educación 3: trastornos del desarrollo y necesidades educativas especiales. In *Desarrollo psicológico y educación 3: trastornos del desarrollo y necesidades educativas especiales* (pp. 535-p).

- Marfán, J. (2013). Análisis de la Implementación de los Programas de Integración Escolar (PIE) en Establecimientos que han incorporado Estudiantes con Necesidades Educativas Especiales Transitorias (NEET).
- Martín, E. (2010). El Alumnado Con Discapacidad: Conceptos Clave, Clasiificación y Necesidades. *Padagogía Magna*, 5, 89–96
- MINEDUC. (2011). *Elaboración del proyecto educativo institucional*.
- MINEDUC (2015). *Diversificación de la enseñanza: Decreto n° 83 / 2015*.
- MINEDUC (2016). *Programa de integración escolar PIE Ley de inclusión 20.845: Manual de apoyo a la inclusión escolar en el marco de la reforma educacional*.
- MINEDUC. (2018). *Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales: Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018*.
- MINEDUC. (2019). *Directorio de establecimientos con PIE 2019*.
- Ministerio de Educación, Centro de Estudios (2019). *Education at a Glance 2019: Análisis de los resultados más relevantes para Chile. Evidencias No 45. Santiago, Chile*.
- MINEDUC. *Antecedentes Generales PIE*. Consultado el 20 de diciembre del 2020.
<https://www.ayudamineduc.cl/ficha/antecedentes-generales-pie-5>
- Muñoz, H., Véliz, P., Martínez M. y Garrido C. (2020). *Integración , inclusión y justicia social: reflexiones desde las normativas inclusivas en la educación chilena*. 20, 1–28
- Ramos, L. (2013). Educación Especial y Educación Inclusiva en Chile: ¿en punto de estancamiento? *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 7(2), 37–46.

- Servicio Nacional de la Discapacidad. (2015). *II Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile* (Edición Ingrid Medel). Autor
- Sinisi, L. (2010). *Integración o Inclusión escolar :¿ un cambio de paradigma ?*.
- Sunkel, G. (2006). *Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en educación en América Latina: una exploración de indicadores*. CEPAL.
- Sunkel, G., Trucco, D., & CEPAL, N. (2012). *Las tecnologías digitales frente a los desafíos de una educación inclusiva en América Latina: Algunos casos de buenas prácticas*.
- Tamayo Rozas, M., Carvallo, M., Sánchez, M., Besoain-Saldaña, Á., y Rebolledo, J. (2018). Programa de Integración Escolar en Chile: brechas y desafíos para la implementación de un programa de educación inclusiva. *Revista Española de Discapacidad*, 6(1), 161–179
- Tenorio Eitel, Solange (2005). La integración escolar en Chile: perspectiva de los docentes sobre su implementación. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 3(1),823-831.[fecha de Consulta 3 de Noviembre de 2021]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55130176>