



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

**Universidad
Miguel de Cervantes**



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Magister En Educación Mención

Gestión de Calidad

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional

Y

Proyecto Educativo Institucional

Escuela Manuel Blanco Encalada D-928

Profesor Guía:

Paola Flores R.

Alumno:

Marcia Andrea Cea Cárcamo

Santiago – Chile, Julio de 2015



CONTENIDOS

CAPITULO I	4
INTRODUCCION	4
CAPITULO II	10
MARCO TEORICO:	10
PME Y SUBVENCION ESCOLAR PREFERENCIAL	10
DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO	10
MARCO LEGAL Y JURÍDICO DE LA PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO	24
SITUACIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LA PROBLEMÁTICA EN ESTUDIO	29
CAPITULO III	377
CARACTERISTICA SITUACIONAL DEL ESTABLECIMIENTO	377
RESEÑA HISTORICA	
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI).....	388
VISION:.....	
MISION:	
LINEAS DE ACCION, PROGRAMAS Y/O PROYECTOS ESPECÍFICOS....	40
CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL ESTABLECIMIENTO	43
SINTESIS DE ANTECEDENTES PEDAGOGICOS.	46
SITUACION ACTUAL DEL ESTABLECIMIENTO POR AREA DE GESTION	51
AREA DE GESTION DEL CURRICULUM	54
OBJETIVO GENERAL.....	54
OBJETIVO ESTRATEGICO	54-55
AREA LIDERAZGO ESCOLAR	56

OBJETIVO GENERAL.....	56
OBJETIVO ESTRATEGICO	56
AREA CONVIVENCIA ESCOLAR	57
OBJETIVO GENERAL.....	57
OBJETIVO ESTRATEGICO	
AREA GESTION DE RECURSOS	58
OBJETIVO GENERAL.....	578
OBJETIVO ESTRATEGICO	588
CAPITULO IV	599
ANALISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL	599
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	
CAPITULO V	70
DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES.....	70
PRESENTACION DE LOS DESCRIPTORES.....	70
CAPÍTULO VI	766
ANÁLISIS DE RESULTADOS	766
CAPÍTULO VII	799
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVA (PME)	799
PLANIFICACION ANUAL PME-SEP 2015.....	799
BIBLIOGRAFIA	104
LINKOGRAFIA	108



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

CAPITULO I

INTRODUCCION

La Educación tiene como objetivo permitir a todas las personas, sin excepción desarrollen sus talentos y capacidades. Hoy en día el Ministerio de Educación (MINEDUC) plantea que todos los niños y niñas de nuestro país tienen garantizado el derecho a la Educación y que esta sea de calidad. Por ello asegura y resguarda este Derecho por medio de la publicación de la Ley SEP (Ley 20.248) siendo este un cuerpo legal que sostiene una estrategia potente de intervención dentro de los centros educativos, no existe claridad en su operabilidad.

Por ello se explica por qué hoy, año 2015, se debe iniciar un nuevo ciclo de proyectos de mejoramiento educativo (PME) con objetivos estratégicos que hagan visibles los sellos educativos de cada establecimiento. Desde el punto de vista técnico pedagógico, debe hacerse un esfuerzo mayor por el aseguramiento de las oportunidades educativas de todos los niños y niñas de cada establecimiento. A través de grandes esfuerzos e inversiones de tiempo y recursos que debieran focalizarse en superar las desigualdades que se observan en cada establecimiento.

La Ley SEP se constituye en unos de los hitos más importantes dentro del contexto de las actualizaciones y modificaciones a un proceso de reforma profundo que se viene ejecutando desde ya hace ya varios años .El aspecto más importante de este cuerpo legal está en el mandato de diseñar e implementar un plan de mejoramiento en cada una de las escuelas ,colegios y liceos clasificadas como emergentes (o bien los que reciben aporte de financiamiento directo del Estado o bien a aquellos que lo reciben vía subvención), considerando recursos específico que se ponen a disposición para cumplir las metas que se fijan en los cuatro años de vigencia de este plan.



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

**Universidad
Miguel de Cervantes**

El trabajo Grado II considera trabajar el proceso Autodiagnóstico Institucional y el levantamiento de un Plan de Mejoramiento para atacar los nudos críticos de la organización, evidenciado en el Diagnóstico. Este informe se compone de siete capítulos. Siendo el objetivo General de este informe:

“Desarrollar, a través de un estudio de carácter descriptivo, una estrategia de intervención dentro de la organización, por medio de la ejecución de un Proyecto Educativo (PME).”

El primero de ellos llamado “Marco Teórico: Subvención Escolar Preferencial” se cimienta en los fundamentos y estrategias que explican este trabajo. El capítulo dos, “Dimensionamiento del Establecimiento” muestra los datos más relevantes de la organización. El capítulo tres titulado “Análisis del Diagnóstico Institucional” se moviliza por medio de un formato que permite trabajar las áreas y dimensiones que propone el MINEDUC para encasillar su proceso de Diagnóstico Institucional. El capítulo cuatro “Resultados de la Organización” está referido a datos obtenidos en diferentes mediciones, cuantitativas nacionales como otras evaluaciones cualitativas. El capítulo cinco presenta el desarrollo de los descriptores en estudio, el capítulo VI, nos da a conocer el análisis de los resultados y por último, el capítulo VII permite desplegar el “Plan de Mejoramiento Educativo”, utilizando como insumos primordiales las informaciones obtenidas en los capítulos anteriores.

De acuerdo a lo anterior, el cumplimiento de esta Ley está se encuentra plasmada en el concepto de un convenio de Igualdad de Oportunidades y excelencia Educativa:

A continuación, se detallará los conceptos que se utilizarán en el presente Trabajo de Grado:

1. **LEY SEP:** Cuerpo legal que tiene por objetivo mejorar la calidad y equidad de la Educación en Chile, a través de una subvención adicional por alumno, dirigida a los establecimientos que atienden la población más vulnerable. El cumplimiento del mandato de esta Ley está en la firma de un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa.
2. **Ciclo de Mejoramiento Continuo:** Se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, problemáticas, aspiraciones y desafíos en los ámbitos institucionales y pedagógicos, planifica y proyecta objetivos y metas estratégicas a cuatro años e implementa objetivos y acciones anuales que permitan avanzar en el desarrollo de sus procesos y practicas institucionales y pedagógicas, con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo. Institucional (PEI)
3. **PME:** Proyecto de Mejoramiento Educativo. Instrumento a través del cual la escuela planifica y organiza su proceso de mejoramiento educativo centrado en los aprendizajes por un periodo de cuatro años.
4. **Modelo de Calidad de la Gestión Escolar:** Es una estructura que, según la experiencia educativa acumulada nacional e internacional, tiene como principio orientador la mejora continua por medio de la definición de procesos que se vinculan e inciden de múltiples formas en los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes.
5. **Área de Gestión** Corresponde a ámbitos temáticos claves de la gestión institucional y pedagógica que aseguran las condiciones necesarias para producir el proceso de enseñanza aprendizaje. Las áreas de proceso son:

Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y gestión de los Recursos.

6. **Dimensión:** Alude a un proceso general y contenidos relevantes de la gestión institucional y pedagógica. Cada dimensión esta compuesta por una serie de prácticas que identifican y describen los elementos y
7. criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión institucional y pedagógica.
8. **Práctica:** Son las formas de trabajo que deben ser asumidos por toda la comunidad escolar incluido el sostenedor, para que, desde el quehacer cotidiano, se desarrolle y potencie el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes desde una perspectiva integral para brindar oportunidades para todos.
9. **Objetivo Estratégico:** Es un resultado (Meta) esperado a largo plazo, el cual hace realidad la Visión Organizacional que tiene la comunidad y cuyo punto de partida es la Misión declarada en su proyecto institucional.
10. **Acción:** Es toda aquella actividad metodológica que proporciona el desarrollo de eventos formativos, que permitirán el cumplimiento de ciertos objetivos en algún ámbito del proceso de aprendizaje.

Dentro de las acciones específicas a seguir, en la realización de este informe, se pueden contar la revisión de referencias bibliográficas del problema tratado. Sobre el particular, es válido señalar, de entrada, que la experiencia recogida hasta ahora no muestra un impacto global dentro del sistema educacional. Si es preciso destacar que cada institución ha avanzado en la calidad de su oferta educativa y, a raíz de los nuevos recursos llegados al establecimiento, hay iniciativas novedosas que han logrado impactar en las distintas comunidades. En el plano de la investigación bibliográfica realizada, la experiencia chilena se ve en una fase de crecimiento de evidencias, no existiendo una correlación con

experiencias extranjeras que pudiesen homologarse a la experiencia chilena, a falta de un número sustancioso de estas evidencias.

Respecto al modelo metodológico a seguir para el análisis del problema que es motivo de este trabajo, y recurriendo a una fórmula propia de las Ciencias Sociales, privilegiaremos una estructura funcionalista con énfasis en la revisión de datos cuantitativos y cualitativos del objeto de estudio. Obviamente, debemos reconocer un desfase en el tiempo, entre los grandes cambios gestados en el plano educacional en otras realidades, y el proceso que nuestro país vive a partir de las reflexiones de los años 80 y 90 que derivan en la Reforma Educacional chilena, y lo que en un principio se trabajó como, por ejemplo, un PME.

Las garantías que establece la LGE (Ley General de Educación) plantea dos objetivos prioritarios. Por un lado la cobertura, entendida esta como el mejoramiento del acceso de muchos niños y jóvenes que no terminan su educación regular. En segundo lugar equidad, entendida como una educación de calidad para la totalidad de los estudiantes chilenos, sin distinciones entre ellos, con igualdad en el acceso, oportunidades, recursos y aprendizajes de calidad.

De lo anterior nace una reflexión, que, forzosamente derivara en algunos cuestionamientos. El tema de la cobertura se ha cumplido con cifras altas y esperanzadoras. No solo por los recursos inyectados en la ampliación y recambio de infraestructura física de Escuelas y Liceos; más tiempo en la escuela a través de la prolongación de la JECD (Jornada Escolar Completa Diurna); programas de educación modalidad flexible como Chile Califica (Programa de Educación modalidad flexible), entre otros. En otras palabras, se ha avanzado mucho en la cobertura para dar cumplimiento a la declaración constitucional de los rangos de preparación educacional de la población. Sin embargo, el tema de la equidad y el acceso con oportunidades, se ha convertido en tema no resuelto.



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

**Universidad
Miguel de Cervantes**

Al señalar que es un tema no resuelto, necesariamente hay que referirse a las brechas producidas dentro de los diferentes subsistemas de nuestro sistema educacional. Las mediciones SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación) han demostrado un alejamiento y/o estancamiento entre Colegios Particulares, Colegios Particulares Subvencionados y Colegios Municipalizados. Si al nivel de grandes políticas educacionales no hemos logrado avanzar en la equidad, más bien en un tema sensible. En este contexto y diagnóstico de paneles de expertos, se enraíza la Ley SEP.

La investigación se plantea entonces, para evidenciar la situación a este componente en la educación nacional, pretendiendo acercar las situaciones administrativas y de gestión escolar que se ven involucradas, como ejes necesarios para una exitosa integración y reales oportunidades para todos los niños y jóvenes de todas las comunidades escolares de Chile.

CAPITULO II

MARCO TEORICO:

PME Y SUBVENCION ESCOLAR PREFERENCIAL

DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO

El dilema de la igualdad de oportunidades llegó a la escuela y plantea desafíos que, en ciertas ocasiones no son compatibles con la propia cultura escolar. Ello fundamentalmente porque estas organizaciones no han podido interpretar este cambio o no están debidamente capacitadas para enfrentar el problema. No existen las herramientas eficaces, para generar aprendizajes de calidad y por ende, escuelas también eficaces, que ofrezcan, ciertamente oportunidades igualitarias para todos los niños y jóvenes de nuestro país.

La escuela se encuentra frente al dilema de socializar a alumnos y alumnas ante unos valores (sociales), muchas veces perversos, o educarlos contrarrestando dichos valores a través de aulas más participativas, respetuosas de la diversidad, sensibles a la solidaridad, convivencia, ética, justicia y dignidad. Es decir se les visibiliza a las familias que están ante una oportunidad educativa, que ésta los integrará socialmente, cuando en realidad, acentúa las diferencias de estratificación social. En palabras de Miguel López Melero: la educación para la mundialidad no puede prescindir de una ética de la responsabilidad individual y colectiva, donde ser mujer, gay, pobre, negro, síndrome de Down, parálítico u otro, es sencillamente un valor. Así entonces si la diversidad es cualidad universal, no hay cosa más genuina, en educación, que la diversidad" (1)

(1) *López Melero, Miguel: LA CULTURA DE LA DIVERSIDAD O EL ELOGIO DE LA DIFERENCIA Y LA LUCHA POR LAS DESIGUALDADES, Mira Editores, Zaragoza, 2001.-*



El concepto de "educación para la diversidad" debe partir reconociendo que esta diversidad existe en el tejido social. Durante muchos años se practicaron estrategias integracionistas que buscaban con mucho afán y quizá poca claridad, integrar socialmente. Estas experiencias significaron, finalmente una desegregación social y no aglutinaban a todos los estudiantes desde los más vulnerables a los más favorecidos en su proceso educacional. En esta reflexión cabe citar también el modelo económico imperante que nos ha colocado el año 2015 en primer lugar de la desigualdad en América Latina, junto a un IDH de 0,825, el más alto de la región. (PNUD, 2015).

Por lo anterior, queda de manifiesto que la escuela, como Institución creada por el propio hombre, sólo puede construirse sobre la base de la comprensión que todas las personas somos diferentes, pero al mismo tiempo tenemos las mismas capacidades. Aceptar desde el principio este valor significa iniciar la construcción de un nuevo modelo educativo que considera las diferencias de cada ser humano como un aporte, no un defecto que retarda el crecimiento de este constructo. Lo que debe ser el norte del proyecto educativo nacional es, entonces, condicionar los espacios para que las oportunidades sean realmente igualitarias, tanto en el acceso como en cobertura, financiamiento, etc. No podemos seguir marcando el paso con una educación para notables y otra versión que sólo mantiene un modelo de opción educativa para pobres. Debemos hacer un esfuerzo para generar una cultura escolar que respete las peculiaridades y la idiosincrasia de las mayorías, y las minorías, y evitar las desigualdades.

Este gran salto, parece haber llegado cuando MINEDUC, potencia y propicia la aprobación de la Ley 20.248 o también llamada Ley SEP. Dentro de las particularidades de ésta, podemos señalar que focaliza los recursos en las familias más vulnerables, inyectando dineros para mejorar las oportunidades educativas y la retención de estos niños y jóvenes dentro del sistema escolar. Este movimiento generado a partir de la década del 2000 se ha ido perfeccionado a tal modo que

hoy, la fuga de recursos y el mal uso de ellos está fuertemente fiscalizado por las autoridades ministeriales. El nuevo diseño de los agentes ministeriales y los responsables de la Educación, concebido como un modelo de diversos observadores, supervisan, acompañan y fiscalizan el proceso de este gran objetivo nacional, reafirma la voluntad del Estado de Chile de dar prioridad al servicio educativo de calidad para toda la población chilena.

El foco de atención gubernamental es el y la estudiante que proviene de los hogares más pobres de la sociedad. No es la suma de recursos financieros, infraestructura o más horas lectivas. Estas medidas son accesorias al problema de fondo: acceso igualitario, igualdad de oportunidades, en la calidad del proceso educativo que reciben los niños y jóvenes de nuestro país.

El doctor en Filosofía y Magister en Bioética y profesor adjunto de la Facultad de Medicina UC, Chile, don Francisco Javier León Correa, sobre el respecto nos plantea que: “El artículo 8º de la Declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos de la UNESCO, aprobada en 2005 establece... los individuos y grupos especialmente vulnerables deberían ser protegidos y se debería respetar la integridad personal de dichos individuos...” (2)

Está claro que el condicionante “debería” está mal utilizado, considerando que estamos hablando de un imperativo que va más allá de una declaración moral o acorde a la ética. El Estado debe generar las condiciones para enfrentar a estos grupos vulnerables, lo que significa, en palabras del Doctor León Correa dar oportunidades de mejorar su calidad de vida, sus opciones económicas, sus realizaciones espirituales y además sus opciones educacionales para acceder a un mejor trabajo, un mejor desempeño social y por supuesto a la felicidad.

(2) *Francisco Javier León Correa: PROVERTY, VULNERABILITY AND QUALITY OF LIFE IN LATIN AMERICA, CHALLENGES FOR BIOETHICS Jornadas de Bioética Pontificia Universidad Católica de Chile, 2008.-.*



Uno de los grandes cometidos del sistema educacional, entonces, es dar oportunidades ciertas para cubrir esta necesidad de mejoramiento de la “calidad de vida”, promoviendo la disposición y accesibilidad a más y mejores medios en Salud y Educación.

El sector más desfavorecido con la instalación del modelo económico que impera en nuestro país, está constituido por una clase media que se ha ido empobreciendo conforme avanza la sociedad contemporánea y los grupos pobres y vulnerables, ubicados en los dos o tres primeros quintiles poblaciones (nomenclatura utilizada por Encuesta CASEN, disponible en www.casen.cl). En conformidad a este grupo socioeconómico se aterrizan los objetivos actuales de MINEDUC, en atención a la diversidad de tipos culturales y agrupaciones familiares que tiene características muy distintivas y no por cierto símiles con los grupos sociales de mayor acceso económico que buscan u orientan sus servicios educacionales en forma distinta.

El sacerdote jesuita Gilberto Cely, en sus propuestas en la atención de los desfavorecidos desde la perspectiva de la Bioética, nos plantea que: “... diversos encuentros académicos sobre bioética han tenido como objetivo profundizar en la vulnerabilidad que supone la falta de educación y de los conocimientos...” (3)

A partir de lo anterior, este autor nos hace el alcance sobre el concepto de “ciudadanía social” que se constituye de por sí en un proyecto país que enfrenta las desigualdades con una visión integradora de muchos ámbitos que potencia oportunidades para todos sus ciudadanos. Cely señala que ello es el sustento que articula el actuar de la Bioética dentro del tejido social de las distintas comunidades.

(3) *Gilberto Cely Galindo S.J.: LA BIOÉTICA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO: LOS POBRES DEL TERCER MILENIO SON LOS QUE NO ACCEDEN AL CONOCIMIENTO. 3R Editores, Bogotá 1999*

La protección de la población vulnerable ha sido una propuesta que impulsa Chile, declarada el año 2001 en las Jornadas de Bioética y Salud de Brasilia y, contextualiza los esfuerzos desplegados por el Estado en la atención a la población más vulnerable que requiere respuestas concretas que suplan sus necesidades más básicas y también mejores oportunidades educativas para el futuro. Reafirmando lo anterior la Declaración de los Derechos Humanos y la Convención de los derechos del Niño y la Declaración Mundial sobre Educación para Todos, adoptada en Jomtien (1990), renovada en Dakar(2000), hacen hincapié sobre las necesidades básicas que debe suplir el aprendizaje desde el nacimiento a lo largo de la vida de las personas. En atención a ello dichos documentos nos revelan una vez más que la estructura socioeconómica de América Latina es inequitativa, convirtiendo a la región en aquella que demuestra los mayores sesgos, creando un círculo vicioso de reproducción intergeneracional de la pobreza. Este es un factor determinante para entender el alcance de los objetivos que hoy persigue MINEDUC en atender con calidad en los servicios educativos a toda la población, tratando de acortar la brecha entre una educación de calidad para los favorecidos y una educación, sin calidad para los pobres.

Mami Umayahara, organización de UNESCO preocupada por esta temática, a través de la Oficina regional para América Latina y El Caribe (OREALC), lo establece claramente en un documento de segunda revisión del año 2004, donde plantea: “Afirmando estos hitos históricos, la Declaración Mundial sobre Educación para Todos... empieza proclamando que cada persona, niño, joven o adulto, deberá estar en condiciones de aprovechar las oportunidades ofrecidas para satisfacer sus necesidades de aprendizaje...” (4)

(4) Mami Umayahara: EN BÚSQUEDA DE LA EQUIDAD Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN DE LA PRIMERA INFANCIA EN AMÉRICA LATINA. Unesco – Orealc, 2004.-



A partir de lo anterior, podemos enmarcar la estrategia de intervención que propicia MINEDUC, desde inicios de los años 90, a través de la ejecución de los llamados Programas de Mejoramiento Educativo (PME). Este programa se articula, en dichos años en el llamado programa MECE Básica y, posteriormente involucró como estrategia operacional un elemento adicional como MECE Media y MECESUP (estrategia incorporada para mejorar la oferta educativa de la Educación Superior, fundamentalmente Universidades).

Entre los meses de enero y julio del año 2010, un panel de expertos liderado por Marcelo Pizarro como coordinador e integrado entre otros por Claudia Ormazábal y Ofelia Revoco, prepararon un texto a manera de estudio resumido donde plantean el alcance de esta estrategia y su crecimiento, modificaciones y nuevos requerimientos desde sus inicios.

Así entonces señalan que: “Al año 2000, cuando finaliza el Programa MECE, las autoridades de MINEDUC deciden institucionalizar la estrategia PME... La experiencia del Fondo PME ha ido abarcando nuevos actores y segmentos del sistema educacional” (5)

Los nuevos actores a los que hace referencia este estudio es la ampliación de la población objetiva que abarca esta estrategia, vale decir Ministerio de Educación, Sostenedores Municipales y Subvencionados, Establecimientos educacionales y Universidades. El declarar que dicha estrategia (PME) se institucionaliza quiere reflejar que es efectiva en cuanto permite un mejoramiento de los procesos y resultados educativos. Por lo tanto es posible atacar las debilidades de la oferta educativa en Enseñanza Básica y Media a través de la implementación de PME que, ataquen justamente, los nudos críticos del sistema.

(5) Pizarro, Ormazábal, Revoco y otros. *INFORME FINAL PROGRAMA PROYECTOS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME) DE ENSEÑANZA BÁSICA Y MEDIA*, Enero – julio 2010.-

El alcance que podría tener este diseño fue interesante. En efecto se previó que para el año 2006 el 100 % de los establecimientos tanto municipales como particulares subvencionados y de administración delegada quedarían incorporados a este nuevo diseño. Más aún ya entre 2007 y 2008 acotó el acceso de los establecimientos educacionales de educación media a los que estaban incorporados previamente al régimen de Jornada Escolar Completa (JEC). Para el año 2009 se esperaba, se amplía el ámbito de ejecución del diseño a 2.294 establecimientos educacionales con una matrícula, según estimaciones del Informe aludido de 911.552 estudiantes.

Entonces, cabe preguntarse, ¿Cómo es posible que una herramienta tan potente por su cobertura, no exhibiera resultados sorprendentes? Cuando hablamos de resultados nos referimos primordialmente a mediciones externas y de amplia cobertura como SIMCE. En verdad los resultados acentúan que existe una diferencia entre la calidad y cifras finales del proceso educativo comparativamente más bajas en el sistema municipal que en otros (llámese particular subvencionado y pagado). ¿Qué hay que evaluar? ¿Cobertura? ¿Calidad? ¿Faltan componentes? ¿Cómo llegar al mejoramiento continuo? ¿Cómo ajustar la brecha?

Muchas interrogantes que llevan a las autoridades ministeriales, a partir del año 2007 a focalizar fuerzas y estrategias e implementar la Ley SEP ya no sólo en Educación Básica, sino proyectar su alcance a Enseñanza Media. Esta decisión permite la extensión de los recursos focalizados en niños y jóvenes más vulnerables, produciendo con ello un anclaje entre recursos disponibles y las características de la demanda que tiene el sistema municipal y parte del subvencionado. Ello igualaría teóricamente (faltará demostrar en forma práctica) las condiciones de entrada de estos niños y jóvenes que, a pesar de su precariedad cultural optarán, vía esta intervención, a aprendizajes de calidad.



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

**Universidad
Miguel de Cervantes**

Así entonces, a partir del año 2009 el proceso de mejoramiento continuo se transforma en un eje de suma importancia para MINEDUC y nace de las proyecciones que muestra la estrategia PME.

Los autores anteriormente señalados establecen también que hay un componente de extrema relevancia en la implementación y ejecución de la estrategia PME: “El programa focaliza en los establecimientos educacionales cuyos alumnos evidencian mayor déficit de logros y pertenezcan a sectores de mayor riesgo social, establecimientos con un alto nivel IVE (Índice de vulnerabilidad educacional) y resultados educativos críticos...” (6)

A estos grupos que dependen de un capital cultural restringido, se aglutinarán los esfuerzos ministeriales para la transferencia de recursos financieros y los apoyos logísticos para el desarrollo de la estrategia de intervención PME que, a partir de esta definición articulará todo los procesos de gestión dentro de las organizaciones educativas.

Entonces, cada establecimiento educacional firmará un convenio de trabajo con un plazo de cuatro años que debe tener como objetivo primordial lograr mejoramiento continuo, desde una fase inicial de instalación hasta una fase de articulación de sus componentes internos para que se produzca dicha mejora.

Este convenio obliga a las organizaciones a entregar tres productos, los cuales se asocian a tres cuotas que entregará MINEDUC en la medida que se cumplan las metas anualizadas del respectivo PME.

Adicionalmente el diseño promueve la participación ciudadana dentro de la comunidad educativa involucrada con su PME, establece responsabilidades directas en función de los recursos allegados a la organización y el monitoreo correspondiente a nivel interno, como también las responsabilidades delegadas en los organismos ministeriales para el control, supervisión y fiscalización del programa.

Es necesario dejar clarificado, a esta altura del análisis que el diseño original del programa de intervención PME no ha sido alterado en su génesis.

En cuanto a la eficacia del programa (la problemática práctica anteriormente señalada a probar), los porcentajes de logro son más bien bajos, por ejemplo el año 2006 sólo el 2,6 % de los establecimientos, de una población potencial de 11.487, según cifras del Informe Pizarro, se beneficiaron del programa y el año 2007 un 13,7 % de ellos. No más de un 34,7 % de los establecimientos se inscribió para postular a fondos PME y hasta el año 2009 se habían diseñado 1.369 PME en su fase de instalación e implementación.

La cobertura tan exigua del programa pudiese explicarse en los siguientes términos:

- a) No hay correlación entre casi el 50 % de los establecimientos capacitados para enfrentar la estrategia PME y los proyectos en ejecución.
- b) Sólo el 31 % de los PME presentados presentaban un diseño consistente que permitía su viabilidad.
- c) Hay casi 198 casos específicos donde no ha existido al momento del Informe Pizarro una retroalimentación respecto de su trabajo anualizado.

Vale decir que el síntoma de falla que debe ser corregido está tanto en la capacitación recibida para enfrentar la estrategia PME como en los resultados exhibidos ante las autoridades y los mecanismos de corrección que deben estar presentes en la retroalimentación de los productos entregados.

En el contexto de lo que hemos expresado en líneas anteriores aparece muy entendible el cambio de timón del programa el año recién pasado. En 2014 se informa a las organizaciones que hay cambios en la plataforma PME, plazos y modificaciones en las trayectorias de los PME en ejecución. Se incorporarán a

partir del año 2015 objetivos estratégicos en sintonía con los “sellos educativos” que cada establecimiento quiera destacar. Ello permitiría visibilizar a las familias los énfasis a destacar en dicha organización y que le dan un plus adicional a su oferta educativa.

El tema financiero también está dentro del análisis ministerial y, como política de mejoramiento, se ha hecho imperativo refocalizar los recursos y dar autonomía de administración a los sostenedores pero, con un encuadramiento claro respecto de la calidad de insumos adquiridos por esta vía, en función de cada PME.

En Informe Pizarro redondea hacia el año 2010 un total de presupuesto devengado de \$ 1.276 millones de pesos. Muchos de estos millones quedaron débilmente respaldados como adquisición y no cumplían con algún objetivo o “acción” al interior del respectivo PME. Por ello, a partir de lo anterior aparecen las principales recomendaciones a MINEDUC en torno al área financiera: “...Alinear los objetivos del programa... quedando la redacción... Mejorar la calidad y equidad en la Educación Media... Proyectos orientados a mejorar los resultados educativos” (7)

La última recomendación señalada en la cita sugiere en definitiva que como estrategia interventora en las organizaciones educativa, el PME permite articular toda la gestión escolar en pos de un proceso de mejora continua, debidamente monitoreado y con énfasis en procesos y aprendizajes de calidad. Consideramos, luego de la preparación de este informe, eso sí, que se hace necesario ahondar en la Ley SEP, respecto de la refocalización que se ha hecho de estudiantes vulnerables y como esta fórmula de trabajo potencia, enérgicamente procesos igualitarios para todos los estudiantes del país sin ninguna consideración distintiva.

Como señalábamos con anterioridad la Ley SEP contiene en su esencia como norma un mandato de obligatoriedad de diseñar e implementar planes de

intervención en todos los establecimientos educacionales del país calificados como emergentes o que atienden a estudiantes provenientes de los hogares más vulnerables, calificando a estos niños y jóvenes como objetivos prioritarios de la atención educacional que presta la organización escolar.

Los Fondos provenientes de la normativa se aseguran por la firma del Convenio de atención entre dicha organización y la autoridad ministerial.

(6) Pizarro, Ormazábal, Reveco y otros: OP. CIT

Nicolás Muños Pavés, Sub coordinador Nacional SEP, nos da luces respecto de las definiciones específicas del Programa, y parte señalando que “Todos los alumnos, sin importar su condición socioeconómica, pueden alcanzar buenos resultados académicos”. (8)

De esta manera se entiende que los recursos dispuestos en conformidad a la Ley 20.248 se impetran como insumos y herramientas para estimular los aprendizajes de los estudiantes, especialmente de aquellos que más lo requieren. El funcionamiento y disposición de estos recursos (adicionales) estará marcado por la proporción de alumnos en calidad de prioritario.

(7) Nicolás Muñoz Pavez: SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL: PRESENTACIÓN ASOCIACIÓN CHILENA MUNICIPALIDADES, Enero 2014.

La calidad de alumno o alumna prioritario, en el contexto de la Ley SEP, se entiende como: "...aquellos para quienes la situación socioeconómica de sus hogares puede dificultar sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo..." (9)

De acuerdo a lo anterior, la propia ley establece los criterios que serán considerados, a saber, la plataforma SIGE (Sistema de Información General de Estudiantes) toma la matrícula de los establecimientos y los evalúa con datos cruzados de fuentes tales como Ministerio de Desarrollo Social, FONASA y otras.

Ahora bien, respecto de la postulación de estos recursos vía Ley SEP y con la firma del Convenio y su respectivo PME el año 2014, vale señalar que de un universo potencial de 1.486 establecimientos que estaban en condiciones de realizar dicha postulación, terminan la fase de postulación 251 (Informe Nicolás Muñoz Pavés, enero 2014), siendo la Región Metropolitana, la Región de Los Lagos y la Región de La Araucanía las que postulan la mayor cantidad de Proyectos.

A la fecha del Informe Muñoz Pavés, se tenía cuantificada una matrícula total de 2.090.727 alumnos calificados como prioritarios, finalizando este proceso de acreditación el día 31 de enero de 2014. (www.ayudamineduc.cl)

La Ley SEP es posible de ser ejecutada, vía PME, dentro de los establecimientos educacionales, junto a otros programas ministeriales que implican recursos adicionales para cada organización, tales como: Programa de Integración Escolar (PIE), Plan de Informática Educativa (Enlaces), Centro de Recursos de Aprendizaje (CRA), Subvención de Reforzamiento Educativo, Programa de Apoyo al Transporte Escolar Rural.

(8) MINEDUC DERECHOS DE ALUMNOS PRIORITARIOS LEY SEP, documento publicado en www.ayudamineduc.cl/ Santiago, 2014.



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

Todas las acciones de mejoramiento que pudiesen adecuarse desde estos programas, pueden ser potenciadas mediante los objetivos, acciones y recursos PME – SEP.

Los desafíos y recomendaciones más importantes que pudiesen hacerse con esta normativa, ha sido motivo de variados encuentros y discusiones entre distintos agentes que han querido aportar a las autoridades buscando, evidentemente, ser un aporte a la discusión. Entre estos agentes podemos nombrar por ejemplo a la Agrupación Educación 20/20 y Fundación Chile.

Este último agente publicó, en noviembre de 2013, por medio de don Patricio Traslaviña, Director del Programa Mejor Liceo, un informe resumido de las principales falencias del programa a grueso modo y propone, a continuación alguna recomendaciones que deberían tener en consideración tanto las autoridades de MINEDUC, como también los equipos directivos y de gestión escolar de los establecimientos educacionales. Primeramente el autor plantea que esta Ley SEP conlleva varios aspectos revolucionarios para el sistema escolar chileno. Es más señala que es: “... la primera política pública en educación que reconoce que educar a estudiantes de niveles socioeconómicos más bajos es más caro que trabajar con alumnos de estratos medios o altos”

(9) *Patricio Traslaviña: LEY SEP: DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES PARA DIRECTIVOS. Santiago 2013.*

En este contexto, se entiende que un establecimiento educacional que tenga muchos alumnos prioritarios, tendrá más recursos adicionales para atender sus necesidades, pero, la responsabilidad de dicha organización es diseñar estrategias efectivas de aprendizaje y con calidad para todos los estudiantes. Por ello la fase inicial de los Proyectos es de suma importancia, un buen diagnóstico al interior de cada establecimiento ayudará potencialmente en un mejor diseño de Plan de intervención y por ende las posibilidades de éxito podrá ser mayores.

El sistema está concebido, en palabras del autor para mejorar, innovar si procede y ser más creativo en las capacidades de gestión que muestre la organización.

Los principales problemas que ha presentado el desarrollo del programa están focalizadas en situaciones como:

- La falta de información precisa, contradicciones en fuentes de información.
- Tardanza en entrega de remesas de dinero.
- Falta de entendimiento por parte de sostenedores (funciones y competencias).

Mirando hacia el futuro, no sólo Patricio Traslaviña, sino muchos equipos directivos, docentes e investigadores universitarios coinciden que el espacio vital para el éxito del programa es **la reflexión** pues es la instancia donde las distintas comunidades educativas tienen que pensar y soñar como ven su organización y que pueden hacer para buscar y mantener un proceso de mejora continua. Mejor aún si este proceso reflexivo activa los Consejos Escolares y los Equipos de Gestión al interior de cada organización.

Finalmente algunas recomendaciones que hace Fundación Chile van en el camino de:

1. Buscar y aprender de experiencias exitosas de otros establecimientos.
2. Construir un Plan de Mejoramiento pertinente a la realidad que envuelve y da vida al establecimiento educacional.
3. Establecer buenos sistemas de monitoreo y evaluación de los avances y/o retrocesos del Plan de Mejoramiento.
4. Acceder, en la medida de lo posible a diferentes tipos de Asistencias Técnicas que impactarán en la comunidad y pueden potenciar su Plan de Mejoramiento.

MARCO LEGAL Y JURÍDICO DE LA PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO

La normativa que conforma este constructo PME – SEP se basa fundamentalmente en los lineamientos que entrega la propia LGE (Ley General de Educación). Es bueno recordar, a partir de este momento que dicha Ley N° 20.370, es heredera de los mandatos que la anterior LOCE (Ley Orgánica Constitucional de Educación, Ley N° 18.962 promulgada el 9 de marzo del año 2000. Por ello se entiende que la llamada LGE mantiene incólume las obligaciones de entregar un servicio educativo de calidad y con preocupación primordial por el acceso a ella de toda la población.

La LGE (promulgada el 17 de agosto de 2009), agrega eso sí, un factor de extrema relevancia como es el concepto de la “igualdad de oportunidades educativas”, plasmada en la norma como una educación de calidad con equidad. Ello explica los grandes esfuerzos normativos, administrativos y de entrega de recursos para la atención de aquellos que por cierto no pueden acceder a una educación de calidad con igualdad de oportunidades educativas y con énfasis en

procesos de aprendizaje relevantes para su formación. Aquí se le adjudica la LGE el considerar como un gran objetivo estratégico la focalización de los recursos, sobre todo financieros para el cumplimiento de tal objetivo.

Otros cuerpos legales que apoyan la gestión que se debe implementar en las organizaciones escolares, a partir de la LGE, son el DFL 02 del 20 de agosto de 1998 (DFL 02/98). Este cuerpo legal, antiguo por su fecha es la base matriz para impetrar la subvención escolar por medio de la Unidad USE. El Decreto con Fuerza de Ley señalado es un texto refundido y sistematizado del Decreto Ley N° 02 del año 1996 (DL 02/96), que es el origen del constructo subvención que permite la llegada de recursos ministeriales tanto a las organizaciones escolares cuyo sostenedor son las Municipales como también el segmento de Colegios Particulares subvencionados que, dicho sea de paso al igual que los establecimientos educacionales impetran subvención escolar.

En el mismo contexto, la Ley N° 20.201 del 31 de julio de 2007 modifica a su vez el texto anterior (DFL 02/98), también dependiente de MINEDUC y que establece una complementación respecto de la subvención escolar y otros cuerpos legales al respecto. Vale señalar que ello con el fin de actualizar la norma, en función de la LGE, y considerar también el encuadramiento de esta unidad de pago hacia las organizaciones educacionales.

La Ley N° 20.248 o también denominada Ley SEP, es la norma más relevante respecto del motivo de esta Trabajo de Grado II. Este cuerpo normativo lo hemos trabajado en forma muy precisa en función de los propósitos, funcionamiento, mandato y objetivos que contiene este cuerpo legal. Su fin primordial es generar el marco legal para la atención preferente a los llamados alumnos prioritarios (aquellos que por condición vulnerable, requieren esfuerzos adicionales para su formación escolar) y entregarles a dichos estudiantes y sus familias una real oportunidad educativa con calidad y recursos dispuestos para tal efecto.

La Ley N° 20.550 del 18 de octubre de 2011, modifica elementos de la Ley N° 20.248 (Ley SEP) en función de enmiendas e interpretaciones la relación a la presentación de un Plan de Mejoramiento Educativo a la Agencia de la Calidad y no a MINEDUC y por ende los alcances de la firma del Convenio de Igualdad de Oportunidades. Plantea la norma al respecto: "...el inciso segundo del artículo 7°: ... Sustitúyanse, en la letra d), las frases "Presentar al Ministerio de Educación y cumplir un Plan de Mejoramiento Educativo elaborado con la comunidad del establecimiento educacional, que contemple acciones desde el primer nivel de transición en la educación parvularia hasta octavo básico" por las siguientes: Presentar al Ministerio de Educación y cumplir un Plan de Mejoramiento Educativo elaborado con el director del establecimiento y el resto de la comunidad, que contemple acciones, y agregase la siguiente oración final: "El mencionado Plan deberá ser presentado conjuntamente a la Agencia de Calidad de la Educación."
(11)

A partir de lo anterior, debemos considerar también los cambios que ha originado al propio Ministerio de Educación con el avance de estos cuerpos legales. Debido a la aprobación de la ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (Ley N° 20.529) en agosto de 2011, se modificaron las funciones del Ministerio. Por ello, al establecer dicha norma un sistema de aseguramiento de la Calidad (SAC), se agregan algunas funciones y otras pasan a dos nuevos organismos. El primero se llama "Agencia de Calidad de la educación" y el otro "Superintendencia de Educación" y ambos empezaron a operar durante el 2012. Además, el Consejo Superior de Educación fue reemplazado por el Consejo Nacional de Educación.

Ahora bien, existiendo programas complementarios que se cruzan con la propuesta de intervención que proponen la Ley Nª 20.248 y N° 20.550, podemos considerar el Decreto 170 del 14 de mayo de 2009 (Dcto 170/09) que se refiere en

lo medular a las personas con capacidades especiales o estudiantes con NEE y siendo ellos, los beneficiarios de subvención para educación especial.

El marco legal para dicho Decreto está dado en la Ley N^o 20.422 del 3 de febrero de 2010 que establece normas sobre igualdad e inclusión social de personas con capacidades diferentes o como señala el texto legal personas con discapacidad.

De la Ley N^o 20.422 se produce el encuadramiento del programa PIE, que también condiciona el éxito del Plan de Mejoramiento Educativo ya que impetra recursos financieros de MINEDUC, y es parte de las acciones en el Plan de Mejoramiento Educativo de cada organización escolar.

(10) <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1030934>

La Superintendencia de Educación también ha emitido documentación relativa a recursos SEP y Planes de Mejoramiento. Dentro de dichos documentos citaremos el Instructivo Rendición cuentas Subvención Escolar Preferencial. Este documento genera instrucciones para la aplicación del artículo N^o 15 de la Ley N^o 20.248, en el marco de la firma del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia educativa, promulgado el 29 de octubre de 2014. El texto refundido de esta norma fue publicada por MINEDUC y es parte de los documentos operacionales para el monitoreo de los recursos financieros y las diferentes remesas condicionadas a la ejecución de un Plan de Mejoramiento Educativo.

En el ámbito de Decretos Exentos y Resoluciones Exentas, aplicadas desde la Subsecretaría Regional Ministerial de Educación, Bío Bío, en el contexto de la Unidad Educativa donde se trabajó el Plan de Mejoramiento Educativo y su respectivo proceso de Autodiagnóstico Institucional (Escuela G - 882 Las Quintas de la comuna de Los Ángeles), podemos señalar, entre otras:

- Decreto 306/07 (3 de septiembre de 2007) que confirma el acceso de la organización educativa al proceso de Jornada Escolar Completa (JEC).
- Decreto Exento 1612/08 (30 de junio de 2008) que autoriza el funcionamiento de la Escuela G -882 Las Quintas en Jornada Escolar Completa (JEC).
- Resolución Exenta 804/12 (3 de marzo de 2012) confirma ingreso a Jornada Escolar Completa con derecho a impetrar subvención fiscal.
- Resolución Exenta 247/13 (5 de febrero de 2013) que renueva Convenio de Igualdad de Oportunidades y excelencia Educativa entre MINEDUC y la Ilustre Municipalidad de Los Ángeles.
- Resolución Exenta 4302/13 (30 de mayo de 2013) que reconoce a alumnos y alumnas integradas y beneficiarios de subvención especial diferenciada y aquellos con Necesidades Educativas Especiales.
- Resolución Exenta 1485/13 (30 de mayo de 2013) que aprueba y modifica Convenio de Programa Escolar PIE.
- Resolución Exenta 963/13 (9 de septiembre de 2013) que complementa la Resolución que sistematiza la competencia de Superintendencia de Educación Escolar en atención al proceso de denuncias.
- Resolución Exenta 2724/13 (17 de septiembre de 2013) que ordena a los establecimientos educacionales que cita, según lo dispuesto en la ley N° 20.248.

- Resolución Exenta 601/14 (14 de marzo de 2014) que autoriza ampliación de Jornada Escolar Completa (JEC) a cursos de 1º y 2ª nivel transición de Educación Parvulario.
- Resolución Exenta 3579/14 (6 de junio de 2014) que reconoce a alumnos y alumnas PIE beneficiarios de subvención de Educación especial, diferencial y aquellos con Necesidades Educativas Especiales.
- Resolución Exenta 2682/14 (29 de septiembre de 2014) que clasifica a establecimientos educacionales por categoría, según lo establecido por la ley N° 20.248 (SEP).

SITUACIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LA PROBLEMÁTICA EN ESTUDIO

La bibliografía de consulta que está disponible para el estudio de los alcances del encuadre de la Ley SEP y la estrategia PME, para la realización del marco teórico, fundamentalmente, es fruto de una búsqueda desde diferentes organismos de consulta que tienen versión web de sus investigaciones y trabajos.

Un comentario que es necesario hacer, antes de exponer las principales fuentes de información, dice relación con la sorpresa que fue para nosotros, que la mayor cantidad de información disponible dice relación a la norma jurídica, un sitio de ayuda de MINEDUC con preguntas básicas o situaciones que la experiencia ha ayudado a agrupar como posible respuesta frente a las contingencias en la aplicación de los Planes de Mejoramiento, algunas cooperaciones en el ámbito investigativo que elevan propuestas de corrección frente a la dinámica que ha mostrado este diseño en las diferentes organizaciones, faltando más evidencia empírica respecto del impacto que producen estas prácticas en los establecimientos, en sus alumnos prioritarios y en la calidad de los aprendizajes.

En cuanto al estado del objeto de estudio en el extranjero, hay muchas publicaciones. El porcentaje mayor de ellas nos muestra un tema que ha avanzado desde los recursos focalizados, en un plano asistencial por parte del Estado en algunas realidades hasta la plena gratuidad de un servicio público en Educación con calidad, efectiva y con resultados. En el plano local, habrá que esperar si estas últimas modificaciones que aplicó MINEDUC para el año 2015, logran impactar más fuertemente en las comunidades educativas y eleven la calidad del servicio educativo a través de los Planes de Mejoramiento.

Para una mejor perspectiva del apoyo bibliográfico de esta investigación, se desarrolla, a continuación, un cuadro sinóptico con algunas referencias a cada autor.

<i>AUTOR</i>	<i>TEXTO</i>	<i>EJE FUNDAMENTAL</i>
Marcelo Pizarro, Claudia Ormazábal, Ofelia Reveco y otros	<i>INFORME FINAL PROGRAMA PROYECTOS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME) DE ENSEÑANZA BÁSICA Y MEDIA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estudio descriptivo sobre la ejecución y desarrollo de la estrategia PME, desde los años 90 hasta el año 2010. ▶ Presenta los problemas derivados del programa, sus modificaciones y evolución durante el año 2000 al año 2009 y como a partir de su implementación se ha ido ampliando la población objeto del programa y sus dificultades a nivel país.

<p>Patricio Traslaviña – Fundación Chile</p>	<p><i>LEY SEP: DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES PARA DIRECTIVOS.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Presenta los grandes cambios que ha experimentado la Ley SEP y hace recomendaciones para su monitoreo y evaluación. ▶ Detalla el aspecto revolucionario de la propuesta, el significado de estructurar, ejecutar y evaluar un Plan de Mejoramiento y algunas recomendaciones para hacer más efectivo el impacto de esta estrategia.
<p>Patricio Traslaviña – Fundación Chile</p>	<p><i>LEY SEP: UNA OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LA GESTIÓN PEDAGÓGICA. (Documento presentado en www.educarchile.cl)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Presenta la tarea que implica la implementación de un PME a nivel de una organización escolar. ▶ En lo medular trabaja el tema de los montos involucrados disponibles por las organizaciones escolares para postular un PME y la proveniencia de los fondos involucrados.

UNICEF	<p><i>PROYECTOS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.</i> <i>(Cartilla informativa)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Presenta el significado de trabajar un Plan de Mejoramiento y hacer partícipes a los Padres en su elaboración. ▶ Documento transcrito dentro de www.educarchile.cl que responde a preguntas básicas respecto a la participación de la comunidad educativa en su elaboración y reflexión.
Superintendencia de Educación Escolar	<p><i>ORD. 324 A</i> <i>SOSTENEDORES DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES SUBVENCIONADOS</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Documento emitido por Superintendente Manuel José Casanueva De Landa del 27 de septiembre de 2013. ▶ Se les recuerda a sostenedores respecto del uso y tratamiento de los recursos SEP transferidos y de las obligaciones de seguimiento y monitoreo de los mismos.
Congreso Nacional	<p><i>LEY SEP (20.248)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Normativa que establece alcances y obligaciones de

		<p>Ley SEP.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Texto legal que estructura la norma, sus procedimientos, obligaciones y sanciones, según proceda con los referidos en dicha norma.
www.ayudamineduc.cl	<p><i>DERECHOS DE ALUMNOS PRIORITARIOS. (Cartilla informativa).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Publicación de MINEDUC en sitio on line que presenta respuesta a preguntas básicas o generales del público. ▶ Informa sobre los derechos que les asisten a los niños y jóvenes enrolados por MINEDUC como alumno prioritario.
Congreso Nacional	<p><i>Ley General de Educación</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Normativa que mantiene los alcances de la Ley Orgánica Constitucional de Educación (LOCE). ▶ Texto legal que establece principios y obligaciones, y promueve cambios para la entrega de Educación de Calidad con equidad para

		<p>todos los niños y jóvenes de nuestro país.</p>
<p>Nicolás Muñoz Pavés</p>	<p><i>SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL (Presentación Asociación Chile Municipalidades)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Presentación del Sub coordinador Nacional SEP en enero de 2014. ▶ Texto explicita la respuesta a las interrogantes recurrentes frente a la Ley SEP, la elaboración de PME y los alcances del cronograma para el año 2013 – 2014.
<p>María Rosa Blanco Guijarro - UNESCO</p>	<p><i>LA EDUCACIÓN DE CALIDAD PARA TODOS COMIENZA EN LA PRIMERA INFANCIA.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Texto que pretende enlazar las declaraciones de Educación para Todos con algunas experiencias en América Latina. ▶ La autora plantea que una Educación de calidad debe responder a tres elementos esenciales: pertinencia y relevancia, equidad, y protección a los derechos Humanos de cada persona.

<p>Francisco Javier León Cuadra</p>	<p><i>POBREZA, VULNERABILIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN AMÉRICA LATINA. RESTOS PARA LA BIOÉTICA</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Texto del profesor adjunto de la Pontificia Universidad Católica de Chile que aterriza el concepto de vulnerabilidad y lo conecta con necesidades básicas tales como Salud y Educación. ▶ Expone datos éticamente relevantes de pobreza y vulnerabilidad desde la filosofía y examina sus repercusiones en la calidad de vida de las personas.
<p>Mami Umayahara – UNESCO, OREALC</p>	<p><i>EN BÚSQUEDA DE LA EQUIDAD Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN DE LA PRIMERA INFANCIA EN AMÉRICA LATINA</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Texto de esta organización dependiente de Naciones Unidas que reúne información respecto de las Declaraciones Universales que resguardan los derechos básicos de las personas y su impacto en América Latina. ▶ Dedicar parte de su informe para representar con cifras la inequidad existente en América Latina y el impacto negativo que esto produce en



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

**Universidad
Miguel de Cervantes**

		las estructuras sociales, económicas y educativas para la población.
--	--	--



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

CAPITULO III

CARACTERISTICA SITUACIONAL DEL ESTABLECIMIENTO

RESEÑA HISTORICA

La Escuela Manuel Blanco Encalada D-928, está ubicado en Avenida Manuel Blanco Encalada N° 184, en sector centro de la comuna de los Ángeles, posee una infraestructura sólida y su espacio físico deseable de toda Institución Educativa.

Los alumnos provienen de familiares nucleares y un bajo porcentaje de hogares disfuncionales: padres separados o madres solteras, donde ella asume el rol de Jefe de Hogar.

Un alto porcentaje de nuestros alumnos, provienen del sector en la cual está ubicado el Colegio (sector urbano)

El establecimiento Educacional fue creado como Institución Educativa el 12 de Marzo del año 2002. Desde su inicio, la escuela ha cobijado un alto porcentaje de alumnos con problemas sociales, a quienes se les ha entregado el tiempo necesario para que desarrollen sus habilidades y aptitudes en diversas académicas y talleres que les frece el Establecimiento en su Plan Educativo. Muy en especial actividades deportivas recreativas.

La escuela Manuel Blanco Encalada a la fecha cuenta con una matrícula de 600 alumnos aproximadamente, con un cuerpo de docentes y directivos que promueven una enseñanza integral, que permite el desarrollo de las capacidades de los alumnos, sin discriminar por algún motivo. Este establecimiento pone al servicio de la educación y sus estudiantes los amplios y diversos recursos tanto tecnológicos y humanos disponibles, para que ellos puedan cosechar sus propios éxitos en el futuro.

La escuela se rige por las normativas del Ministerio de Educación del cual se consideran sus programas de estudio con objetivos de aprendizaje y contenidos mínimos obligatorios.

La escuela demuestra buenos resultados académicos en general en las distintas asignaturas y en las mediciones nacionales SIMCE.

Se observa un nivel de compromiso aceptable de los apoderados en la tarea formativa con sus hijos e hijas.

Los docentes demuestran un buen nivel de compromiso en la formación integral de los estudiantes, futuros ciudadanos de la patria.

La infraestructura de la escuela está en buenas condiciones. Se establece un nivel aceptable de relaciones entre los distintos estamentos y miembros de la comunidad circundante

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

VISION:

La Escuela Manuel Blanco Encalada D-928, pretende crear las condiciones para que todos, niños y niñas, encuentren en él un lugar para aprender, descubrir y desarrollar sus potencialidades que le permitan forjar su propio proyecto de vida. El Colegio pretende entregar a sus alumnos una educación integral, orientada a la formación de niños y niñas capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas demandas por parte de la escuela y la sociedad.

Nuestra Escuela se identifica por:

- ✓ Ser activa, participativa y receptiva de los cambios que conlleven la Reforma Educacional.
- ✓ Ser abierta, acogedora y respetuosa de la diversidad.
- ✓ Aplicar metodologías innovadoras con el uso de recursos tecnológicos de últimas generaciones, aplicadas directamente en el aula.

MISION:

La misión de la escuela Manuel Blanco Encalada D-928 es promover una enseñanza Integral, que permita el desarrollo de las capacidades de los alumnos y alumnas, poniendo al servicio de la educación y de todos los estudiantes los amplios y diversos recursos tecnológicos con los que cuenta la escuela, de manera que los niños y niñas sean capaces de construir sus propios aprendizajes y enfrentar con éxito sus estudios de continuación. Educar a niños y niñas con afecto para que los conduzca a ser mejores personas, de esta manera contribuir a una buena y sana convivencia escolar, enfatizando valores tales como: honradez, respeto, tolerancia a la diversidad, compañerismo, que les permita un adecuado desarrollo personal y social durante todas las etapas de su vida.

PERFIL DEL ALUMNO:

Nuestra Escuela pretende formar un alumno:

- ✓ Que sea reflexivo, capaz de pensar, hablar y expresar sus pensamientos, y opiniones, con actitud creativa, crítica, y de superación, que le permitan adaptarse a los desafíos y cambios de la vida escolar y social.

- ✓ Auto disciplinado, con capacidad de control de sus emociones y reacciones, que le permitan potenciar actitudes de respeto y responsabilidad en sus actos.
- ✓ Participativo, dinámico, activo y con actitud positiva para integrarse activamente en las actividades que se le presenten en la vida escolar, familiar y de su comunidad.
- ✓ Con actitud positiva y responsable hacia el estudio y hacia el trabajo en equipo. Que sea capaz de tomar decisiones acertivas, resolver conflictos en forma adecuada en el campo escolar y social.
- ✓ Con una formación sólida en conocimientos específicos, dominio del lenguaje matemático, tecnológico y científico, que le permitan enfrentar sus estudios medio con éxito.

LINEAS DE ACCION, PROGRAMAS Y/O PROYECTOS ESPECIFICOS

I- PROYECTO DE INTEGRACION:

A partir del año 2006 se crea el Proyecto de Integración de nuestro establecimiento, El PEI del colegio se caracteriza por concebir al hombre como un ser transformador y creativo y aspira a que todos aprendan integradamente basados en el respeto de su nivel y ritmo de aprendizaje. Es por esta razón que se hace necesario implementar un proyecto de Integración para que los alumnos con Necesidades Educativas Especiales tengan oportunidades reales que les permita estimular sus habilidades.

Para la implementación y ejecución de dicho proyecto, se cuenta con los recursos materiales, físicos y humanos que favorecerán el óptimo desarrollo de este.

Se entenderá por: Necesidades Educativas Especiales de carácter Permanente: aquellas barreras para aprender y participar que determinados estudiantes experimentan durante toda su escolaridad, como consecuencia de una Discapacidad diagnosticada por un profesional competente y que demandan al sistema educacional la provisión de apoyos y recursos extraordinarios para asegurar el aprendizaje escolar. Se considerarán NEEP: Discapacidad Auditiva, Discapacidad Visual, Discapacidad Intelectual con limitaciones significativas en la conducta.

Necesidades Educativas Especiales de carácter Transitoria: son aquellas no permanentes que requieren los alumnos en algún momento de su vida escolar a consecuencia de un trastorno o discapacidad diagnosticada por un profesional competente, y que necesitan de ayudas y apoyos extraordinarios para acceder o progresar en el curriculum por un determinado período de escolarización.

II- PROYECTO SEP

La promulgación de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), se inscribe como uno de los proyectos más importantes que, a partir del año 1990, viene impulsando el Ministerio de Educación con el propósito de mejorar la calidad de la educación ofreciendo igualdad de oportunidades a todos los niños y niñas del país.

La Escuela Manuel Blanco Encalada postula al proyecto a partir del año 2009 con 19 alumnos, teniendo en la actualidad 49 alumnos beneficiados con los fondos

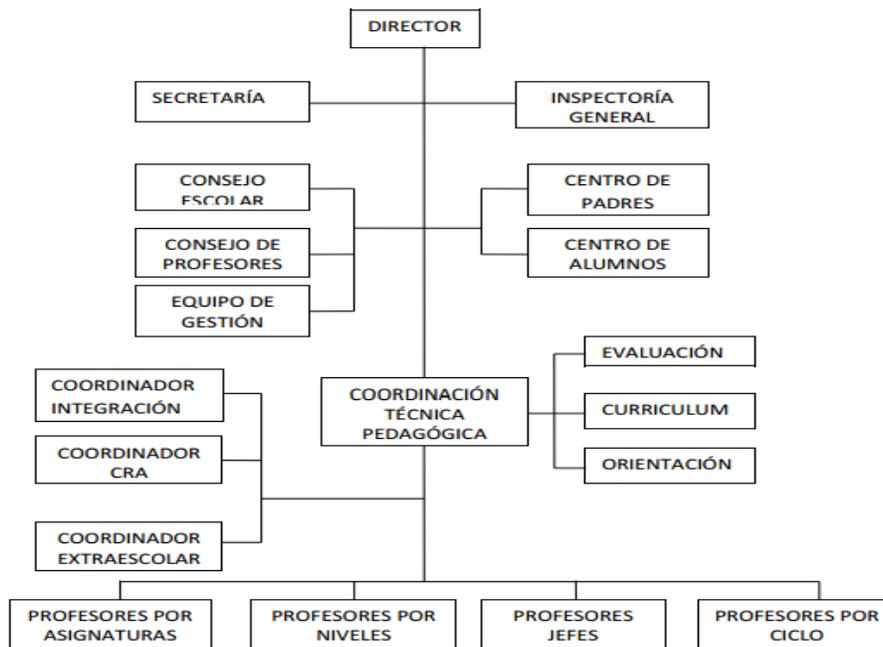
de la Ley Escolar Preferencial. Las acciones generadas se potencian en las áreas de Lenguaje y comunicación y Educación matemática en la enseñanza básica.

III- PROYECTO ENLACES

Departamento de Informática educativa El departamento de Informática Educativa fue creado con el propósito de gestionar de forma eficaz los recursos de la Informática educativa con que el colegio cuenta y con los que ha sido beneficiado en los últimos proyectos de Enlaces como es el Proyecto Enlaces.

Siguiendo los protocolos establecidos en este departamento se determinan los roles y funciones de la coordinación informática, la planificación anual de actividades y los compromisos adquiridos nuestro Sostenedor para asegurar el uso y aprovechamiento efectivo de los recursos por parte de la comunidad educativa.

DIMENSION ORGANIZATIVO OPERATIVA





UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL ESTABLECIMIENTO

Nuestro Colegio está ubicado en Avenida Manuel Blanco Encalada 184, en sector centro de la comuna de los Ángeles, posee una infraestructura sólida y su espacio físico amplio. Es un establecimiento urbano, imparte Educación Pre básica y Básica. Su matrícula total efectiva es de 600 estudiantes y su Planta Docente está conformada por 66 profesionales y técnicos, tal como se muestra en el cuadro adjunto:

RESUMEN GENERAL DE PERSONAL DEL ESTABLECIMIENTO		
	TOTAL	
	H	M
DIRECTOR		1
INSPECTOR GENERAL		1
JEFE UNIDAD TECNICO PEDAGOGICA		1
ORIENTADOR (con nombramiento)		
DOCENTES EDUCACION PÁRVULARIA		3
DOCENTES EDUCACION DIFERENCIAL		5
DOCENTES EDUCACION BASICA	7	19
DOCENTES EDUCACION MEDIA T.P.		
DOCENTES EDUCACION MEDIA HC		
DOCENTES EDUCACION ADULTO NOCTURNO		
OTROS PROFESIONALES (QUE HACEN DOCENCIA)		

AISTENTE SOCIAL		
PSICÓLOGO		1
KINESIOLOGO	1	
FONOAUDIOLOGO		1
INFORMATICOS		1
ADMINISTRATIVOS	10	9
PARADOCENTES		
AUXILIARES	3	3
TOTAL PERSONAL		

(fuente: DAEM Los Ángeles, Memoria Anual 2014)

ANALISIS FODA DEL ESTABLECIMIENTO MANUEL BLANCO ENCALADA

FORTALEZAS

- ✓ Equipo Directivo completo
- ✓ Docentes titulados
- ✓ Docentes con ampliación horaria, destinadas a la preparación de la enseñanza
- ✓ Gran número de docentes competentes
- ✓ Profesionales con apoyo SEP
- ✓ Profesionales equipo multidisciplinario, atención de alumnos con NEE
- ✓ Recursos didácticos adecuados para el aprendizaje
- ✓ Proyecto de Integración Educativa PIE para alumnos con NEE
- ✓ Infraestructura adecuada
- ✓ Programa de alimentación JUNAEB
- ✓ Contar con Centro General de Padres

**Universidad
Miguel de Cervantes**

- ✓ Contar con Centro de Alumnos
- ✓ Contar con Consejo Escolar
- ✓ Salas Exclusivas para los cursos Pre básica y básica
- ✓ Sala de Informática
- ✓ Sala de música
- ✓ Sala de ingles
- ✓ Biblioteca CRA
- ✓ Contar con el SNED 2 años continuos
- ✓ Sala de atención apoderados
- ✓ Comedor para los alumnos
- ✓ 1 multicancha
- ✓ Plan de Mejoramiento SEP

OPORTUNIDADES

- ✓ Recursos SEP (material y humano)
- ✓ Programas del MINEDUC
- ✓ Perfeccionamiento y capacitación docente
- ✓ Participación Eventos Comunales, Regionales en deporte y otros
- ✓

DEBILIDADES

- ✓ Escases de bodegas
- ✓ Optimizar los tiempos en interacción con alumnos (Contratiempo actividades extracurriculares)
- ✓ Personal asistentes de la educación (Inspectores y Auxiliares de aseo)
- ✓ Asistencia a reuniones de apoderados
- ✓ Mejorar articulación pedagógica con otros establecimientos educacionales



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

AMANEZAS

- ✓ Accidentes escolares
- ✓ Robos
- ✓ Índice ingesta de alcohol y droga
- ✓ Contaminación ambiental de los alrededores

SINTESIS DE ANTECEDENTES PEDAGOGICOS.

La escuela se identifica con un paradigma constructivista y conductista, debido a que los niños y niñas aun no interiorizan la construcción de aprendizajes de calidad y metacognición tales como autoaprendizaje, desarrollo del pensamiento, creatividad, participación, colaboración, experimentación y reflexión.

Los planes y programas de estudio están de acuerdo a lo establecido en el decreto 439/2011 del Ministerio de Educación que establece las bases curriculares de 1º a 6º para las asignaturas de Lenguaje y Comunicación; Matemática; Historia, Geografía y Ciencias Sociales; Ciencias Naturales; e idioma extranjero Inglés; el decreto 433/2012 del Ministerio de Educación que establece las bases curriculares de 1º a 6º básico para las asignaturas de Educación Física y Salud, Música, Artes Visuales, Orientación y Tecnología. Los que son adaptados en relación a las situaciones reales de los cursos y sus necesidades especiales, logrando de esta manera centrar el aprendizaje en el alumno.

Nuestra escuela opta por un currículo humanista centrado en la persona orientado no solo en los aprendizajes ,sino también en las etapas evolutivas del alumno y en el desarrollo integral y armónico de la persona lo que implica que su quehacer educativo como organización escolar, planes y programas, metodologías

de enseñanza , criterios de evaluación tengan su Misión Humanista rodeados en el desarrollo de capacidades .destrezas, valores, actitudes como herramienta productora de la cultura ya que el colegio debe preparar alumnos y alumnas capaces de vivir como personas y como ciudadanos.

Al adoptar esta línea curricular el Establecimiento se obliga a que su currículo tenga las siguientes características:

Abierto para incorporar nuevos aprendizajes y facilitar la apertura a la realidad social potenciando la creatividad del docente.

Flexible antes las nuevas exigencias del saber y de las distintas realidades ambientales, personales y sociales .Por otro lado debe ser adaptable a los alumnos y a los profesores en un contexto determinado.

Integrador de las diversas áreas y sectores de aprendizajes y de saberes para la vida.

Favorecer el aprendizaje Significativo dando importancia a los conceptos previos, esquemas previos de los alumnos y alumnas. Además tratar de favorecer que los alumnos y (as) encuentren sentido a lo que aprenden potenciando la construcción de redes semánticas y conceptuales..

Motivador tratando de favorecer el impulso cognitivo y la curiosidad por el saber. El sentido de logro o de éxito personal es básico para construir aprendizajes.

También ha de ser relevante el sentido de aprendizaje cooperativo entre iguales.

Dinámico debe ser capaz de ajustarse permanentemente a los cambios y exigencias sociales, científicas y tecnológicas y a los requerimientos de la educación y a las necesidades internas de los profesores y alumno.



Los Docentes aplicarán en sus prácticas pedagógicas variadas metodologías de enseñanza centradas en el conductismo de los aprendizajes. Permanentemente están actualizando sus conocimientos en materias pedagógicas a través de Talleres dirigidos por la UTP y/o Talleres Comunales (DEM).

Semanalmente en Consejo Técnicos Pedagógicos, el Director en conjunto con los docentes se reúnen para reflexionar y revisar la gestión en el aula las prácticas pedagógicas, las estrategias metodológicas y el rendimiento escolar para luego la toma de acuerdos sobre medidas remediales en los casos que se requiera.

En consejo de evaluación semestral se evaluarán los procesos educativos, informados por cada docente a través de una pauta y se efectuarán propuestas pedagógicas, coherentes con el marco curricular, el plan de estudios organizado y las necesidades de los estudiantes.

En relación a los resultados SIMCE, señalaremos que los resultados presentados por la organización escolar se encuentran respaldados en la plataforma PME a la accede mediante el link www.simce.cl y el RBD del Establecimiento Educacional.

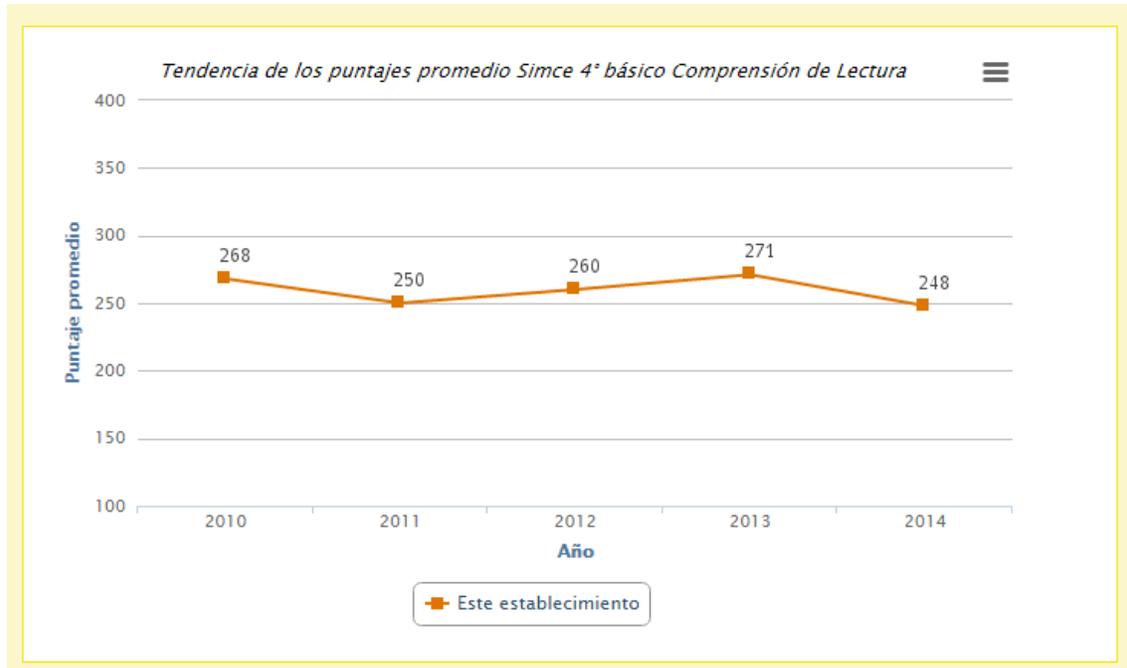
En 4° Año Básico los resultados aún están en descenso Lenguaje y en matemáticas se encuentran fluctuantes.

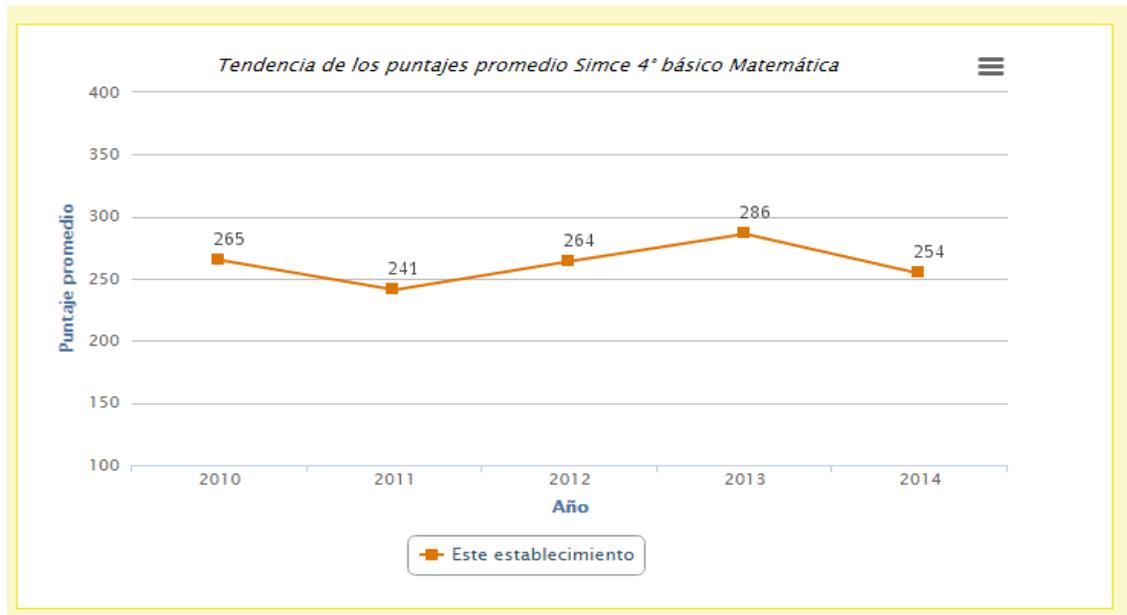
Resultados SIMCE

CURSO	AÑO	LENGUAJE	MATEMATICAS
4°	2012	260	264
4°	2013	271	286
4°	2014	248	254

SIMCE 4º Básico:

Asignatura	Tendencia Últimos 3 años	Resultados Año 2010		Niveles de logro Año 2010			Resultados Año 2011		Niveles de logro Año 2011			Resultados Año 2012		Niveles de logro Año 2012		
		IP Estudiantes	Porcentaje Promedio	Inicial	Intermedio	Avanzado	IP Estudiantes	Porcentaje Promedio	Inicial	Intermedio	Avanzado	IP Estudiantes	Porcentaje Promedio	Inicial	Intermedio	Avanzado
Lenguaje	-	57	268	24.56	35.08	40.35	61	250	49.18	22.95	27.86	63	259	38.09	25.39	36.5
Matemáticas	-	57	265	24.56	38.59	36.84	64	241	43.75	40.62	15.62	64	264	37.5	31.25	31.25
Ciencias Sociales	-	57	251	50.87	29.82	19.29	*	*	*	*	*	64	257	34.37	35.93	29.68
Ciencias Naturales	-	*	*	*	*	*	64	245	43.75	32.81	23.43	*	*	*	*	*

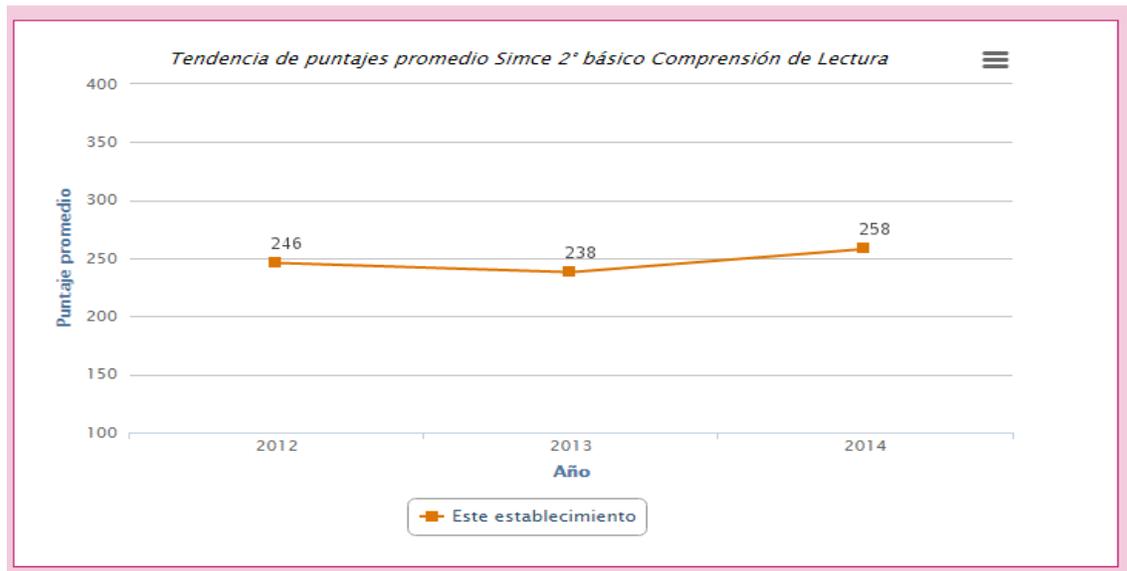




En 2° Año Básico los resultados de lenguaje han ido en aumento de acuerdo a las últimas tres mediciones.

Resultados SIMCE

CURSO	AÑO	LENGUAJE
2°	2012	246
2°	2013	238
2°	2014	258



SITUACION ACTUAL DEL ESTABLECIMIENTO POR AREA DE GESTION

OBJETIVO GENERAL

Elevar la calidad de los aprendizajes de alumnos y alumnas con Docentes que optimizan sus prácticas pedagógicas y equipos de trabajo que utilizan al máximo los recursos tecnológicos e informáticos disponibles.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

1. Área Liderazgo: Desarrollar un tipo de Liderazgo centrado en una cultura escolar de altas expectativas, en cada uno de los elementos y acciones del proceso educativo, que permita orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una Visión y Misión compartida.



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

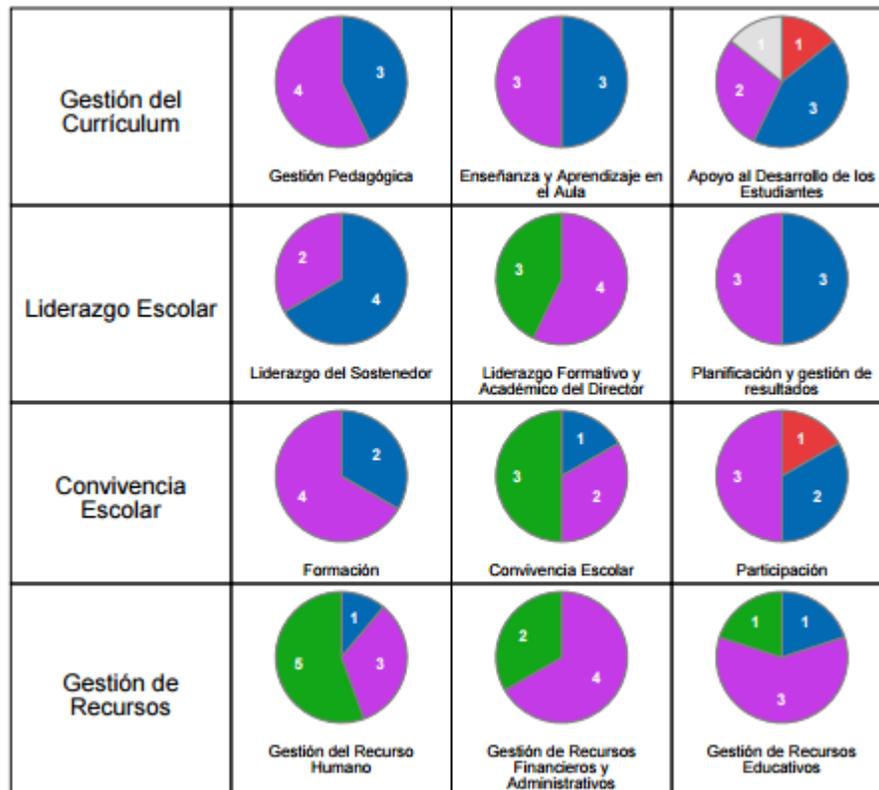
2. Área Curricular: Sistematizar un Currículum Escolar en coherencia con el PEI y con el Marco Curricular, otorgando relevancia a los procesos de Planificación de la Enseñanza, a la Acción Docente en el Aula y a la Evaluación de la Implementación Curricular, estableciendo tres líneas de acción fundamentales de acción: Plan de Desarrollo Académico de los Alumnos, Plan de Desarrollo Artístico y Plan de Desarrollo Deportivo.

3. Área Convivencia: Promover una sana convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa, a partir de un Reglamento que oriente y regule un tipo de interacción democrática y productiva, garantizando la práctica de acciones que contribuyan al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los estudiantes.

4. Área Recursos: Asegurar la dotación de recursos profesionales idóneos para el desarrollo del currículum, de recursos financieros, materiales y tecnológicos, y de procesos de soporte y servicios necesarios y suficientes para la implementación del PEI y para el logro de sus objetivos y metas institucionales.

5. Área de Resultados. Desarrollar mecanismos de gestión que permitan elevar los resultados académicos de los alumnos, mejorar los niveles de efectividad del personal de la escuela, en sus respectivas funciones, y evaluar el grado de satisfacción de los distintos actores del proceso educativo, respecto de la gestión global del plantel.

Reporte de Síntesis Diagnóstica por dimensiones de la Gestión Institucional y Pedagógica. Nombre del establecimiento: ESCUELA BLANCO ENCALADA RBD: 4173



AREA DE GESTION DEL CURRICULUM

OBJETIVO GENERAL

Sistematizar un Currículum Escolar en coherencia con el PEI y con el Marco Curricular, otorgando relevancia a los procesos de Planificación de la Enseñanza, a la Acción Docente en el Aula y a la Evaluación de la Implementación Curricular, estableciendo tres líneas de acción fundamentales de acción: Plan de Desarrollo Académico de los Alumnos, Plan de Desarrollo Artístico y Plan de Desarrollo Deportivo.

OBJETIVO ESTRATEGICO

- ✓ Mejorar las prácticas pedagógicas, utilizando metodologías innovadoras, actualizadas y participativas y capacitando a los docentes en evaluación diferenciada.
- ✓ Desarrollar habilidades, destrezas en los alumnos a través de talleres interactivos y motivadores de la JEC y SEP
- ✓ Incorporar recursos de apoyo a la labor educativa a través de programas especiales (CRA, ENLACE y SEP).
- ✓ Lograr una buena articulación entre los niveles de enseñanza, con el fin de asegurar una progresión eficaz de los aprendizajes e incentivar el intercambio de experiencias exitosas.
- ✓ Mejorar la lectura comprensiva, el cálculo mental y la incorporación a las ciencias, en los alumnos.
- ✓ Incentivar la lectura en reuniones de microcentros, hogares, etc. y realizar atención personalizada a los alumnos de 1er año con problemas de aprendizaje
- ✓ Incorporar a los padres y apoderados al proceso educativo para elevar el logro académico y la función de buenos hábitos y valores en sus pupilos.
- ✓ Fortalecer campañas especiales de formación de hábitos y valores en los alumnos a través de las clases de orientación y campañas a nivel de escuelas.

- ✓ Mantener en funcionamiento los 5 talleres de apoyo a alumnos(as) (PIES) y coordinar equipos de planificación entre docentes de básica y diferencial.
- ✓ Apoyar con recursos y profesionales a los alumnos con NEE.
- ✓ Planificar un plan de mejoramiento especial para apoyar a los alumnos con problemas de aprendizaje y aplicar una atención personalizada en el aula con refuerzo educativo permanente.
- ✓ Hacer funcionar talleres especiales para los alumnos talentosos

AREA LIDERAZGO ESCOLAR

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un tipo de Liderazgo centrado en una cultura escolar de altas expectativas, en cada uno de los elementos y acciones del proceso educativo, que

permita orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una Visión y Misión compartida.

OBJETIVO ESTRATEGICO

- ✓ Organizar y mantener en funcionamiento los organismos internos de apoyo (EGE, C. Escolar).
- ✓ Cautelar el seguimiento, articulación y evaluación del PEI de la Escuela y difundir las metas anuales en la comunidad escolar.
- ✓ Vincular al PEI con experiencias de pares, sostenedor y redes de apoyo y la comunidad.
- ✓ Apoyar la labor educativa a través de proyectos y programas especiales y recursos de aprendizajes CRA, ENLACE), Escuela Abierta a la comunidad, Ayudantías P/Kinder, 1os. Años y 2os Años. PME (SEP)
- ✓ Integrar a los padres y apoderados a la escuela a través de proyectos deportivos, recreativos, cultural y manualidades.
- ✓ Cautelar el aseguramiento de aprendizajes significativos de los alumnos, a través de una eficiente supervisión de las prácticas pedagógicas y monitoreo de los resultados académicos de los alumnos y el cumplimiento.

AREA CONVIVENCIA ESCOLAR

OBJETIVO GENERAL

Promover una sana convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa, a partir de un Reglamento que oriente y regule un tipo de interacción

democrática y productiva, garantizando la práctica de acciones que contribuyan al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los estudiantes.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- ✓ Lograr el análisis, consenso, difusión y aplicación del manual de convivencia escolar, a nivel de alumnos, apoderados y personal de la escuela y evaluarlo trimestralmente.
- ✓ Crear un ambiente grato y seguro al interior de la unidad educativa incluyendo recreos entretenidos.
- ✓ Apoyar a los alumnos en riesgo social, salud y deficiencias en su personalidad relacionado con su autoestima y conocimiento en sí mismo.
- ✓ Coordinar la atención de alumnos a través de los programas asistenciales de la JUNAEB.
- ✓ Brindar seguridad a los alumnos dentro del recinto escolar.
- ✓ Integrar a las familias al proceso educativo, con una asistencia de un 70% en cada actividad programada.
- ✓ Lograr la participación de un 80% de los alumnos en talleres de libre elección al interior de la escuela.
- ✓ Mejorar el promedio de asistencia a clases

AREA GESTION DE RECURSOS

OBJETIVO GENERAL

Asegurar la dotación de recursos profesionales idóneos para el desarrollo del currículum, de recursos financieros, materiales y tecnológicos, y de procesos de

soporte y servicios necesarios y suficientes para la implementación del PEI y para el logro de sus objetivos y metas institucionales.

OBJETIVO ESTRATEGICO

- ✓ Lograr la terminación del patio cubierto existente en la escuela con ingreso techado y servicios higiénicos y bodegas; y el techo de una parte del patio, para atender a los alumnos durante los recreos.
- ✓ Construir bodegas para almacenar los materiales deportivos del gimnasio escolar y otros.
- ✓ Realizar mejoras en instalaciones y equipos (escenario sala multiuso, patio párvulos, ascensor y equipos de apoyo).
- ✓ Lograr una adecuada mantención del local escolar en: Pintura, calefacción, iluminación y filtración de agua en gimnasio.
- ✓ Mantener una dotación docente y asistentes de la educación capaz y suficiente para desarrollar una labor educacional adecuada.
- ✓ Mantener la dotación personal profesional de apoyo (Psicóloga, Fonoaudióloga, Orientador, Asistente Social) e incorporar horas de orientación para colaborar con los alumnos de NEE.
- ✓ Utilizar adecuadamente los medios y recursos existentes en la escuela.
- ✓ Incorporar oportunamente materiales de aprendizaje para las clases sistemáticas, talleres JEC, insumos para oficina, y computación y mantención para un normal funcionamiento escolar.

CAPITULO IV

ANALISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para la presentación del análisis del diagnóstico institucional, trabajaremos directamente con el modelo propuesto por la Plataforma PME, que se encuentra disponible para los distintos establecimientos que han firmado el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Académica. Este documento es accesado a través de una clave particular asociada al RBD de cada organización escolar dentro de la página web www.comunidadescolar.cl

El desarrollo del Diagnóstico se expone por Área de Gestión y su respectiva Dimensión. Esta última fue seleccionada para la presentación del Trabajo de Grado II. En cada Dimensión considerada planteamos un **nudo crítico** que nace del proceso de reflexión que se realizó al interior de la organización (como Consejo de Profesores o en tareas específicas de grupo de trabajo), una **estrategia** para abordar dicho nudo y las **evidencias** que se considerarán como medio de verificación, a posterior, en el desarrollo del PME.

Entenderemos por **Nudo Crítico** una tarea, función o práctica profesional, dentro del ámbito de una organización escolar que está ausente dentro de la gestión o su diseño, ejecución e implementación es escasa. Esto conlleva a considerar a este “nudo crítico” como una situación que debe ser atendida y corregida para que produzca un impacto positivo dentro de la gestión escolar y por ende incida en aprendizajes de calidad.

Por otra parte el concepto **estrategia** lo utilizaremos para establecer cual será el camino o el remedial que se diseña para atacar a un nudo crítico. En

nuestro fuero interior, creemos que esta estrategia debe apuntar al mejoramiento de la gestión, por cierto, pero no puede perder el norte del foco de atención que son los y las estudiantes.

Por último las **evidencias** son los elementos probatorios que demostrarán que al haber implementado un remedial, se obtiene un resultado. En este caso nos jugamos porque las evidencias son capaces de sostener el argumento que la tarea fue cumplida y el resultado fue positivo, vale decir la organización escolar tiene, a partir de ello una mejor gestión institucional.

4.2 Área	Dimensión	Análisis y Evidencias
Gestión del Currículum	1. Gestión Pedagógica	<p>a) Nudo crítico: Los docentes no están planificando el proceso de aprendizaje en el aula, o bien, si lo hacen ésta adolece de los requerimientos necesarios acorde al Marco de la Buena Enseñanza. Esto redundará en procesos poco significativos para los estudiantes y tiempos poco productivos para un aprendizaje efectivo.</p> <p>b) Estrategia: Elaborar planificaciones con un modelo consensuado en los niveles Anual, por Unidad, que de</p>



		<p>cumplimiento a la cobertura curricular y, que consideren todos los aspectos relevantes a trabajar en el aula generando procesos de aprendizaje más productivos y para la totalidad de los alumnos y alumnas de cada curso y nivel.</p> <p>Adicionalmente se considerará la supervisión al aula, su retroalimentación y acompañamiento al docente para complementar la estrategia.</p> <p>c) Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Planificaciones Anuales.• Planificaciones por Unidad de Aprendizaje.• Pauta de de monitoreo y/o acompañamiento al aula• Acta de retroalimentación y acompañamiento a docentes.
	2. Enseñanza y Aprendizaje en el Aula.	a) Nudo crítico: Se observa en los docentes un escaso manejo de estrategias efectivas de aprendizaje en el aula, poca



		<p>claridad conceptual y por lo mismo, el aprender para los estudiantes es poco significativo.</p> <p>b) Estrategia: El Director y el equipo técnico pedagógico apoyan a los docente mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes</p> <p>c) Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Pauta de visita al Aula.• Acta de retroalimentación y acompañamiento a docentes.
	3. Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	<p>a) Nudo crítico: Mejorar mecanismos para el apoyo de los estudiantes que presentan retraso en los aprendizajes que permitan nivelar su rendimiento académico, afectivo y social.</p> <p>b) Estrategia: Contratación de docentes en lenguaje y matemáticas para los alumnos con retraso pedagógico en los</p>

		<p>aprendizajes</p> <p>c) Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de docentes en lenguaje y matemáticas (contrato de docentes)
--	--	--

4.3 Área	Dimensión	Análisis y Evidencias
Liderazgo Escolar	1. Liderazgo formativo y académico del Director.	<p>a) Nudo crítico: Falta de comunicación de parte del Director para establecer sus atribuciones, definir metas y funciones docentes.</p> <p>b) Estrategia: Promover una cultura de altas expectativas entre todos los miembros de la comunidad educativa a través de diversas acciones.</p> <p>c) Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de entrevista y compromiso con metas institucionales. • Registro de funciones y tareas asignadas.

		<ul style="list-style-type: none"> • Libro de asistencia de funcionarios.
	<p>2. Planificación y gestión de resultados.</p>	<p>a) Nudo crítico: El establecimiento educacional no cuenta con un registro sistemático de resultados académicos, indicadores de procesos relevantes y/o registro de satisfacción de Padres y Apoderados frente al proceso educacional de sus hijos.</p> <p>b) Estrategia: Perfeccionamiento de un sistema de registro de los resultados institucionales en el ámbito pedagógico, su análisis e interpretación para una mejor toma de decisiones en la Gestión educativa de la organización.</p> <p>c) Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de estudiantes con bajo rendimiento en lectura. • Porcentaje de estudiantes que logran resultado SIMCE. • N° de actores participantes en

		encuestas de satisfacción de la Gestión Institucional y Pedagógica.
--	--	---

4.4 Área	Dimensión	Análisis y Evidencias
Convivencia Escolar	1. Formación.	<p>a) Nudo crítico: Falta de promoción de hábitos de vida saludable y escasa prevención frente a conductas de riesgo que presentan los estudiantes.</p> <p>b) Estrategia: Mejoramiento en los hábitos de vida saludable y fomento de conducta de autocuidado personal para fortalecer la formación integral de los estudiantes.</p> <p>c) Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. • Informe de monitoreo y seguimiento de profesionales. • Estadística de estudiantes que avanzan hacia conductas



		positivas.
	2. Convivencia Escolar.	<p>a) Nudo crítico: Revisar y modificar el Manual de Convivencia para la sana organización de la comunidad escolar.</p> <p>b) Estrategia: Implementación de un sistema consensuado de sana convivencia que permita prevenir conductas disruptivas y antisociales como el Bullying.</p> <p>c) Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Manual de Convivencia Escolar.• Registro de firmas a la entrega del Manual de Convivencia.• Registro de actividades y hechos anecdóticos en el Libro de Clases.
	d) Participación	<p>a) Nudo crítico: Escasa promoción de encuentro entre los distintos estamentos de la comunidad educativa, con poca participación de sus miembros.</p> <p>b) Estrategia: Implementar un</p>

		<p>sistema que permita la participación democrática, eligiendo cada estamento sus representantes y generando encuentros culturales y recreativos entre otros.</p> <p>c) Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades al interior del establecimiento. • Registro de elecciones de Centro de Alumnos. • Registro fotográfico de encuentros sociales, deportivos, culturales y recreativos.
--	--	--

4.5 Área	Dimensión	Análisis y Evidencias
Gestión de Recursos	1. Gestión de Recurso Humano.	<p>a) Nudo crítico: Ausencia de un procedimiento de evaluación de desempeño de los profesionales que trabajan en la organización.</p> <p>b) Estrategia: Implementación de un sistema de evaluación y retroalimentación del recurso</p>



		<p>humano para el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>c) Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Actas de entrevista y evaluación de desempeño profesional.• Libro de asistencia.• Formulario de evaluación semestral.
	2. Gestión de Recursos Financieros y Administrativos.	<p>a) Nudo crítico: No existe la instancia para elaborar un presupuesto acorde a las necesidades de la organización, con margen de autonomía y sustentable en el tiempo.</p> <p>b) Estrategia: Gestión de los recursos financieros necesarios para la correcta implementación del PME y cumplir con las metas institucionales.</p> <p>c) Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Planilla Excel de presupuesto.• Balance de gastos (Libro



	<p>Mayor).</p> <ul style="list-style-type: none">• Reportes de situación presupuestaria de gastos.
3. Gestión de Recursos Educativos.	<p>a) Nudo crítico: Escasez y retraso tecnológico de los recursos TICS disponibles para la operación administrativa y gestión pedagógica de la organización.</p> <p>b) Estrategia: Compra de insumos tecnológicos suficientes (computadores, impresoras, etc) para potenciar los aprendizajes de los estudiantes desde 1º a 8º Básico.</p> <p>c) Evidencias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Factura de compra de productos tecnológicos.• Cronograma de trabajos e implementación.

CAPITULO V

DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

PRESENTACIÓN DE LOS DESCRIPTORES

Para conocer el desarrollo de los descriptores, nos apoyaremos, también en el modelo que disponemos dentro de la Plataforma PME, que muestra los resultados de la gestión institucional, a medida que se trabaja el proceso de Autodiagnóstico. Este proceso está directamente relacionado con las Prácticas que acompañan a cada Dimensión, las cuales están pre cargadas en la Plataforma, son entregadas por la propia documentación de apoyo entregada por MINEDUC para el diseño del PME, no se pueden cambiar. En estas Prácticas, la comunidad escolar reflexionó sobre su grado de implementación o madurez dentro de la gestión institucional y, a partir de ahí, se centran los procesos reflexivos en los Nudos críticos que arrojan dichas prácticas.

El proceso de reflexión profesional es de suma importancia en este camino, por lo tanto se privilegió el trabajo de los profesionales dentro del Consejo de Profesores y se asignaron tareas específicas, con plazos establecidos, para analizar y evaluar los nudos críticos que presenta nuestro establecimiento.

5.2 Área: Gestión del Currículum

Dimensión: Gestión Pedagógica

Práctica	Niveles de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
Los docentes elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje.			X			

Área: Gestión del Currículum

Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

Práctica	Niveles de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
Los docentes conducen sus clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo y entusiasmo.			X			

Área: Gestión del Currículum

Dimensión: Apoyo al Desarrollo del Estudiante.

Práctica	Niveles de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar, cuentan con los medios necesarios para que los			X			

estudiantes con necesidades educativas especiales se desarrollen y alcancen los fines de la Educación.						
--	--	--	--	--	--	--

5.3 Área: Liderazgo Escolar

Dimensión: Liderazgo formativo y académico del Director.

Práctica	Niveles de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
El Director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.			X			

Área: Liderazgo Escolar

Dimensión: Planificación y Gestión de resultados.

Práctica	Niveles de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
El establecimiento educacional recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de Apoderados del establecimiento educacional.			X			

5.4 Área: Convivencia Escolar
Dimensión: Formación.

Práctica	Niveles de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
El establecimiento educacional promueve hábitos de vida saludable y previene conductas de riesgo entre los estudiantes.			X			

Área: Convivencia Escolar
Dimensión: Convivencia Escolar

Práctica	Niveles de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
El establecimiento educacional cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la Comunidad Educativa y exige que se cumpla.			X			

Área: Convivencia Escolar

Dimensión: Participación

Práctica	Niveles de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
El establecimiento educacional promueve el encuentro entre los distintos estamentos de la Comunidad Educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			X			

5.5 Área: Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión del Recurso Humano

Práctica	Niveles de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
El Equipo Directivo implementa procedimientos de evaluación y retroalimentación del desempeño del recurso humano.			X			



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

Área: Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administrativos.

Práctica	Niveles de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
El establecimiento educacional elabora un presupuesto de acuerdo a las necesidades de los diferentes estamentos, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad del proyecto.			X			

Área: Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión de Recursos Educativos.

Práctica	Niveles de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5
El establecimiento educacional cuenta con recursos TIC para la operación administrativa y educativa.			X			

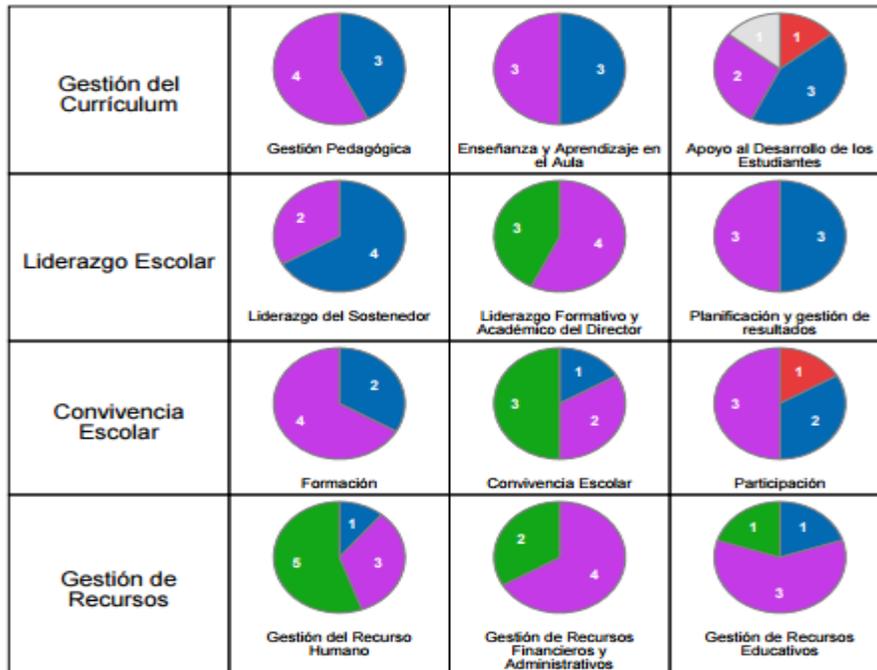


CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La presentación de los resultados del proceso reflexivo, vivido al interior de nuestra organización, se sostiene en los siguientes gráficos, obtenidos del resumen de la Gestión Institucional y Pedagógica, que está contenida dentro de la Plataforma PME, correspondiente a la Escuela Manuel Blanco Encalada D-928. En ellos se muestra una síntesis de los resultados por Área de Gestión, y cada una de ellas por Dimensión. Cada uno de estos gráficos representa la cantidad de Prácticas de cada Dimensión que fueron evaluadas con los niveles de calidad 1, 2, 3, 4.

Reporte de Síntesis Diagnóstica por dimensiones de la Gestión Institucional y Pedagógica. Nombre del establecimiento: ESCUELA BLANCO ENCALADA RBD: 4173.





En el Área de Gestión del Currículum, las Dimensiones consideradas: Gestión Pedagógica, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula y la Dimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, se encuentran evaluadas en un nivel descendido, lo que implica que todas ellas requieren incorporar un propósito explícito, conocido por todos los actores de la organización y con procesos calificados como sistemáticos.

En cuanto al área de Planificación y gestión de resultados, ésta presenta un nivel bajo, lo que implica que las acciones realizadas tienen un propósito difuso para los actores de la organización y los procesos asociados son asistemáticos.

En el Área del Liderazgo, la Dimensión del Liderazgo Formativo y Académico del Director, así como también, la Dimensión Planificación y Gestión de Resultados se encuentra con propósitos difusos y procesos asociados que se presentan en forma asistemática.

En el caso del Área Convivencia Escolar, todas sus Dimensiones: Formación, Convivencia Escolar y Participación presentan niveles de gestión que implican propósitos difusos y con procesos asistemáticos. Las Dimensiones Formación y participación representan Prácticas con niveles bajos en sus propósitos y procesos asociados. Por lo anterior, al analizar los nudos críticos en esta Área, se tomaron decisiones importantes para incorporar remediales que fomenten la participación y convivencia de los distintos estamentos de nuestra comunidad educativa.

En el Área de Gestión de Recursos, destacan por su bajo nivel, las Dimensiones de la Gestión de Recursos administrativos y financieros y también la de Gestión de Recursos Educativos. En ambos casos las prácticas muestra un bajo nivel en su propósito y una asistematicidad en los procesos involucrados. En nuestra exposición anterior, señalamos que destacaban como nudos críticos la



**Universidad
Miguel de Cervantes**

falta de autonomía en la gestión presupuestaria y mayor equipamiento en el Laboratorio de Informática. También proponemos en el Plan de Mejora la implementación de insumos tecnológicos más actualizado para el trabajo administrativo en la Gestión de la organización escolar.

CAPÍTULO VII

Plan de Mejoramiento

PLANIFICACION ANUAL PME-SEP 2015

PLANIFICACION ANUAL PME-SEP 2015

7.1 AREA	GESTIÓN DEL CURRÍCULUM	
DIMENSION	GESTIÓN PEDAGÓGICA	
PRACTICA	Los docentes elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje.	
OBJETIVO	Elaborar planificaciones que, partiendo desde las Bases Curriculares, abarquen la totalidad del currículum, a través de un sistema de acompañamiento, seguimiento y monitoreo de la práctica pedagógica en el aula.	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	Porcentaje de profesores que planifican de acuerdo al formato de planificación consensuado.	
ACCION	PLANIFICACIÓN ANUAL Y UNIDAD DIDÁCTICA	
Descripción	Desarrollar planificaciones anuales y de unidad didáctica que abarquen la cobertura curricular de todas las asignaturas, de acuerdo a un formato consensuado.	
FECHAS	Inicio: 02-03-2015	Término: 30-12-2015
RESPONSABLE (Cargo)	Director. Jefe Técnico.	



RECURSOS (Humanos y Materiales)	Director, Jefe Técnico, Docentes, Bases Curriculares, Resmas de papel, Computadores, Impresora, Tóner, Textos escolares.	
USO DE TECNOLOGÍA	Si.	
PROGRAMA	SEP.	
MEDIOS DE VERIFICACION	Planificaciones Anuales.	
	Planificaciones de Unidad Didáctica.	
	Guías Didácticas desde 1° a 4° Año Básico en Lenguaje y Matemática.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 12.000.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 12.000.000.-
ACCION Descripción	VISITAS DE ACOMPAÑAMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN	
	Aplicar pautas de acompañamiento al aula consensuadas por los docentes que contemple los momentos de la clase, el uso de estrategias, recursos y evaluaciones, que permita obtener información relevante para retroalimentar las clases observadas y conlleve a mejorar la práctica docente.	

FECHAS	Inicio: 04-05-2015	Término: 31-12-2015
RESPONSABLE (Cargo)	Director.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Director, Jefe Técnico, Docentes, Resmas de papel, Computador, Impresora, Tóner.	
USO DE TECNOLOGÍA	Si.	
PROGRAMA	SEP.	
MEDIOS DE VERIFICACION	Calendario de visitas al aula.	
	Pautas de observación aplicadas al acompañamiento al aula.	
	Actas de retroalimentación docente a partir del acompañamiento al aula.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 2.000.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 2.000.000.-



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

AREA	GESTIÓN DEL CURRÍCULUM	
DIMENSION	ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA	
PRACTICA	Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.	
OBJETIVO	Mejorar procedimientos que permitan perfeccionar el manejo de conceptos, didáctica y estrategias metodológicas de la disciplina que enseña, con el fin de ofrecer a los alumnos un acercamiento riguroso y claro de su aprendizaje.	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	<p>La totalidad de los docentes participan en las jornadas de análisis y reflexión pedagógica.</p> <p>El 50% de los docentes se le filma al menor una clase y se autoevalúan con pauta de observación</p>	
ACCION	MONITOREO AL AULA	
Descripción	El director y el equipo técnico- pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos.	
FECHAS	Inicio: 06-04-2015	Término: 31-12-2015
RESPONSABLE (Cargo)	Jefe Técnico.	
RECURSOS (Humanos y	Jefe Técnico, Docentes de asignatura, Docentes de Educación Diferencial, Material concreto de apoyo, Resmas de papel, Filmadora,	



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

Materiales)	insumos de filmación, Notebook, Video Proyector, Impresora, Tóner, Fotocopiadora, Anilladora, Espirales.	
USO DE TECNOLOGÍA	Si.	
PROGRAMA	PAC.	
MEDIOS DE VERIFICACION	Pauta de visitas al aula.	
	Registro de resultados por períodos y evaluación final.	
	Pauta de retroalimentación de las visitas al aula.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 1.500.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 1.500.000.-



AREA	GESTIÓN DEL CURRÍCULUM	
DIMENSION	APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES.	
PRACTICA	El establecimiento educacional identifica a tiempo a los estudiantes que presentan retraso pedagógico, dificultades sociales, afectivas y conductuales.	
OBJETIVO	Fortalecer estrategias preventivas de apoyo a todos los estudiantes que presenten vacíos y dificultades de aprendizaje, generando mecanismo efectivos para asegurar su proceso en el currículum nacional.	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	1. N° de alumnos que presentan necesidades educativas especiales (NEE). 2. N° de alumnos en apoyo a sus dificultades. 3. N° de acciones planificadas e implementadas.	
ACCION	DIAGNOSTICO DE ALUMOS/AS CON DIFICULTADES	
Descripción	Implementar un sistema de derivación a especialistas para diagnosticar las dificultades presentadas por los estudiantes que les impiden ir avanzando en forma progresiva en su nivel escolar.	
FECHAS	Inicio: 09-03-2015	Término: 31-12-2015
RESPONSABLE (Cargo)	Jefe Técnico.	
RECURSOS (Humanos y	Docentes de Educación Diferencial y Educación General Básica, Fonoaudiólogo, Psicólogo, Resmas de papel, Computador, Conexión a Internet, Impresora, Tóner, Informes de derivación.	

Materiales)		
USO DE TECNOLOGÍA	Si.	
PROGRAMA	PIE.	
MEDIOS DE VERIFICACION	Informes de derivación por parte de Profesores Jefe para el Diagnóstico.	
	Informes con evaluaciones realizadas por Especialistas.	
	Contrato de docentes	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 6.000.000.-
	SEP	\$ 4.000.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento Educativo	\$
	Otro:	\$
	TOTAL	\$ 10.000.000.-



7.2 AREA	LIDERAZGO ESCOLAR	
DIMENSION	LIDERAZGO FORMATIVO Y ACADÉMICO DEL DIRECTOR	
PRACTICA	El Director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.	
OBJETIVO	Elaborar un Plan de trabajo que promueva acciones pertinentes para instaurar un ambiente laboral colaborativo y comprometido para el mejoramiento de las metas institucionales.	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	1. Bitácora de registro de funciones y tareas asignadas. 2. Acta de desempeño y funciones.	
ACCION	BITÁCORA DE REGISTRO DE FUNCIONES	
Descripción	Llevar una bitácora de registro de funciones y tareas a cumplir en la jornada semestral, con la finalidad de evaluar y retroalimentar el compromiso con las metas educativas.	
FECHAS	Inicio: 02-03-2015	Término: 27-11-2015
RESPONSABLE (Cargo)	Director.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Director, Funcionarios del establecimiento, Resmas de papel, Archivadores, Impresora, Tóner.	
USO DE TECNOLOGÍA	Si.	



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

PROGRAMA	SEP	
MEDIOS DE VERIFICACION	Registro de funciones y tareas asignadas.	
	Acta de entrevista y compromiso con las metas institucionales.	
	Libro de asistencia de funcionarios.	
	Registro de permisos administrativos.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 1.000.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 1.000.000.-

AREA	LIDERAZGO ESCOLAR
DIMENSION	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS
PRACTICA	El establecimiento educacional recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de Apoderados del establecimiento educacional.
OBJETIVO	Perfeccionar la sistematización de los resultados institucionales y pedagógicos, su análisis e interpretación, para mejorar la toma de decisiones en la Gestión educativa.



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

INDICADOR DE SEGUIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentaje de estudiantes con bajo rendimiento en lectura. 2. Porcentaje de estudiantes que logran resultado SIMCE. 3. N° de actores participantes en encuesta de satisfacción de la Gestión Institucional y Pedagógica. 	
ACCION	EVALUACIÓN DE LA VELOCIDAD Y CALIDAD LECTORA.	
Descripción	Evaluación trimestral de la velocidad y calidad lectora de todos los estudiantes para observar sus avances.	
FECHAS	Inicio: 25-03-2015	Término: 06-11-2015
RESPONSABLE (Cargo)	Director.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Directora, Estudiantes, Impresora, Resmas de papel, Tóner, Cronómetro.	
USO DE TECNOLOGÍA	Si.	
PROGRAMA	SEP	
MEDIOS DE VERIFICACION	Instrumentos para evaluar la lectura.	
	Cronograma de fechas para las evaluaciones.	
	Estadística de resultados.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 500.000.-

	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 500.000.-
ACCION	ENCUESTA DE SATISFACCION DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA	
Descripción	Implementación y aplicación de encuesta a los Padres y Apoderados para recoger información sobre el grado de satisfacción de la Gestión Institucional y Pedagógica para la toma de decisiones.	
FECHAS	Inicio: 29-06-2015	Término: 31-07-2015
RESPONSABLE (Cargo)	Director.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Director, Padres y Apoderados, Docentes, Resmas de papel, Computador, Fotocopiadora, Impresora, Tóner.	
USO DE TECNOLOGÍA	Si.	
PROGRAMA	SEP	
MEDIOS DE VERIFICACION	Encuesta de satisfacción.	
	Cronograma de aplicación.	
	Estadística de resultados.	

FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 500.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 500.000.-

7.3 AREA	CONVIVENCIA ESCOLAR
DIMENSION	FORMACIÓN
PRACTICA	El establecimiento educacional promueve hábitos de vida saludable y previene conductas de riesgo entre los estudiantes.
OBJETIVO	Mejorar los hábitos de vida saludable, las conductas de cuidado personal y de riesgo de los estudiantes para favorecer la formación integral promovidas en las Bases Curriculares.
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	1. N° de acciones implementadas para apoyar a estudiantes en situación de riesgo. 2. N° de estudiantes en riesgo que modifican su conducta.
ACCION	PLAN DE GESTIÓN DE SEGURIDAD ESCOLAR
Descripción	Monitoreo y seguimiento a la implementación del Plan de Gestión y Prevención de Seguridad Escolar, que permita favorecer la trayectoria escolar.

FECHAS	Inicio: 20-04-2015	Término: 27-11-2015
RESPONSABLE (Cargo)	Director, Equipo de Gestión, Docentes, Paramédico Posta Alborada, Clínica Móvil dental.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Director, Equipo de Gestión, Docentes, Paramédico, Docentes, Diario Mural, Afiches, Resmas de papel, Fotocopiadora, Impresora, Tóner.	
USO DE TECNOLOGÍA	Si.	
PROGRAMA	SEP	
MEDIOS DE VERIFICACION	Plan de Gestión de Convivencia Escolar.	
	Informe de Monitoreo y seguimiento de profesionales.	
	Estadística de estudiantes que avanzan hacia conductas positivas.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 500.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 500.000.-
ACCION	PRÁCTICA DE CONDUCTAS SALUDABLES	
Descripción	Monitoreo y seguimiento de las acciones conducentes a la formación de	



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

	hábitos saludables y de sana convivencia entre pares.	
FECHAS	Inicio: 20-04-2015	Término: 27-11-2015
RESPONSABLE (Cargo)	Equipo de Gestión.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Director, Equipo de Gestión, Encargado de Convivencia Escolar, material de aseo, gas, material audiovisual, software educativo, Data, Notebook, material de librería.	
USO DE TECNOLOGÍA	Si.	
PROGRAMA	SEP	
MEDIOS DE VERIFICACION	Facturas de compra.	
	Bitácora de uso de materiales.	
	Registro de actividades en libro de clases.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 400.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 400.000.-



AREA CONVIVENCIA ESCOLAR	
DIMENSION	CONVIVENCIA ESCOLAR
PRACTICA	El establecimiento educacional cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la Comunidad Educativa y exige que se cumpla.
OBJETIVO	Implementar estrategias concretas y consensuadas para prevenir y enfrentar las conductas disruptivas y antisociales como el Bullying, declaradas en el Plan de gestión de Convivencia Escolar.
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	<ol style="list-style-type: none">1. N° de miembros de la Comunidad Escolar que toman conocimiento del Plan de Gestión de Convivencia Escolar.2. Porcentaje de cumplimiento de las normas establecidas en el Plan de Gestión de Convivencia Escolar.3. N° de estudiantes que logran superar conductas disruptivas y antisociales.
ACCION Descripción	PLAN DE GESTIÓN DE CONVIVENCIA ESCOLAR
	Monitoreo y seguimiento a la implementación del Plan de Gestión de Convivencia Escolar, para garantizar su difusión y cumplimiento en las horas de Orientación, en actividades sociales y en las reuniones de microcentros.
FECHAS	Inicio: 06-04-2015 Término: 18-12-2015
RESPONSABLE (Cargo)	Directora, Encargado de Convivencia Escolar.
RECURSOS	Directora, Encargado de Convivencia Escolar, Docentes, Asistentes de la

(Humanos y Materiales)	Educación, Padres y Apoderados, estudiantes, material de librería, computador, impresora, tóner.	
USO DE TECNOLOGÍA	Si.	
PROGRAMA	SEP	
MEDIOS DE VERIFICACION	Plan de Gestión de Convivencia Escolar.	
	Registro de firmas	
	Registro de actividades en libro de clases.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 100.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 100.000.-



AREA		CONVIVENCIA ESCOLAR
DIMENSION	PARTICIPACIÓN	
PRACTICA	El establecimiento educacional promueve el encuentro entre los distintos estamentos de la Comunidad Educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	
OBJETIVO	Implementar un sistema que promueva la participación democrática de los estudiantes en la elección y programa de su Centro de Alumnos y de los distintos estamentos de la comunidad educativa en actividades sociales, culturales, artísticas, deportivas y ambientales para favorecer el sentido de pertenencia.	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	1. N° de estudiantes que participan democráticamente en la elección del centro de Alumnos. 2. N° de participantes en actividades sociales, culturales, artísticas y otras.	
ACCION	PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA DE LOS ESTUDIANTES	
Descripción	Planificación de estrategias para garantizar la participación democrática de los estudiantes en la elección y programa de su Centro de Alumnos.	
FECHAS	Inicio: 05-05-2015	Término: 05-06-2015
RESPONSABLE (Cargo)	Docente asesor de Centro de Alumnos.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Docente asesor, estudiantes, material de oficina,. Computador, impresora, fotocopidora, diarios mural, volantes, urna, cámara de votaciones.	

USO DE TECNOLOGÍA	Si.	
PROGRAMA	SEP	
MEDIOS DE VERIFICACION	Registro de estudiantes por curso.	
	Registro de estudiantes votantes.	
	Actas de resultado de elecciones.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 1.000.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 1.000.000.-
ACCION Descripción	FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA	
	Implementación de un Plan de actividades de encuentro social, cultural, artístico, deportivos y ambientales, tales como: celebración de cumpleaños, fiestas patrias, día del alumno, día del apoderado, despedida de 8º año Básico, jornada de jardinería, celebración del día de la Convivencia Escolar.	
FECHAS	Inicio: 11-05-2015	Término: 18-12-2015
RESPONSABLE (Cargo)	Equipo de Gestión	



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

RECURSOS (Humanos y Materiales)	Equipo de Gestión, Docentes, estudiantes, Padres y Apoderados, material de librería, pastelería, bebidas, golosinas, bolsas de colaciones.	
USO DE TECNOLOGÍA	Si.	
PROGRAMA	SEP	
MEDIOS DE VERIFICACION	Facturas de compra.	
	Registro fotográfico.	
	Asistencia de alumnos a actividades.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 2.500.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 2.500.000.-



7.4 AREA		GESTIÓN DE RECURSOS	
DIMENSION	GESTIÓN DE RECURSO HUMANO		
PRACTICA	El Equipo Directivo implementa procedimientos de evaluación y retroalimentación del desempeño del recurso humano.		
OBJETIVO	Implementar procedimientos de evaluación y retroalimentación del recurso humano para garantizar el logro de los objetivos institucionales.		
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	1. N° de funcionarios evaluados semestralmente. 2. N° de entrevistas de retroalimentación realizadas.		
ACCION	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROFESIONAL		
Descripción	Evaluación del desempeño semestral de todos los docentes ya Asistentes de la Educación, mediante la aplicación del Acta de entrevista de desempeño profesional.		
FECHAS	Inicio: 06-07-2015	Término: 27-11-2015	
RESPONSABLE (Cargo)	Director.		
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Director, Jefe Técnico, Docentes, Asistentes de la Educación, Actas de desempeño profesional, Computador, Impresora, Tóner.		
USO DE TECNOLOGÍA	Sí.		



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

PROGRAMA	SEP	
MEDIOS DE VERIFICACION	Libro de Asistencia.	
	Actas de entrevista de desempeño profesional.	
	Formulario de evaluación semestral.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 500.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 500.000.-



AREA		GESTIÓN DE RECURSOS	
DIMENSION	GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS		
PRACTICA	El establecimiento educacional elabora su presupuesto de acuerdo a las necesidades de los diferentes estamentos, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad del proyecto.		
OBJETIVO	Gestionar los recursos financieros para asegurar la correcta implementación del PME y favorecer el mejoramiento de las metas institucionales.		
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	1. Cantidad de recursos financieros planificados. 2. Cronograma de actividades financiadas vía presupuesto.		
ACCION	PRESUPUESTO Y CONTROL DE GASTOS		
Descripción	Elaboración de un presupuesto anual de acuerdo a las necesidades educativas de los diferentes estamentos y sistematización de los gastos, permitiendo sustentar y mejorar el proyecto educativo.		
FECHAS	Inicio: 05-01-2015	Término: 21-12-2015	
RESPONSABLE (Cargo)	Director.		
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Director, Auditor DAEM, computador, resmas de papel, Impresora, Tóner.		
USO DE	Si.		

TECNOLOGÍA		
PROGRAMA	SEP	
MEDIOS DE VERIFICACION	Planilla Excel de presupuesto.	
	Balance de gastos (Libro mayor)	
	Reporte de situación presupuestaria de gastos.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 300.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 300.000.-



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

AREA		GESTIÓN DE RECURSOS	
DIMENSION	GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS		
PRACTICA	El establecimiento educacional cuenta con recursos TIC para la operación administrativa y educativa.		
OBJETIVO	Implementar una Sala de Informática con computadores suficientes, para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en el uso de las TICS, desde Pre básica a 8º Año Básico.		
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	1. N° de computadores modelo HP todo en uno, instalados en sala de Informática. 2. Porcentaje de docentes y estudiantes que utilizan recursos TIC.		
ACCION	SALA DE INFORMÁTICA		
Descripción	Compra de 22 equipos HP para que docentes y estudiantes utilicen recursos TIC, con el propósito de mejorar sus aprendizajes.		
FECHAS	Inicio: 02-03-2015	Término: 06-04-2015	
RESPONSABLE (Cargo)	Director.		
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Director, Técnicos Informáticos, Equipos HP todo en uno, Video Proyector, software educativo, conexión Internet, router.		
USO DE TECNOLOGÍA	Si.		

PROGRAMA	SEP	
MEDIOS DE VERIFICACION	Facturas de compra.	
	Planos de Proyecto de instalación.	
	Cronograma de trabajos e implementación.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 6.000.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 6.000.000.-



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

BIBLIOGRAFIA

- Biblioteca Congreso Nacional *LEY GENERAL DE EDUCACIÓN (Nº 20.370)*
Ministerio de Educación,
17 de agosto de 2009
- Biblioteca Congreso Nacional *LEY SEP (Nº 20.248)*
Ministerio de educación,
25 de enero de 2008
- Blanco Guijarro, María Rosa – UNESCO
LA EDUCACIÓN DE CALIDAD PARA TODOS COMIENZA EN LA PRIMERA INFANCIA.
Revista Enfoques Educativos Nº 7
Facso Chile
Santiago, 2005.
- Cely Galindo, Gilberto, S.J.
LA BIOÉTICA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO: LOS POBRES DEL TERCER MILENIO SON LOS QUE NO ACCEDEN AL CONOCIMIENTO. 3R Editores, Bogotá, 1999.



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

León Cuadra,
Francisco Javier

*POBREZA, VULNERABILIDAD Y CALIDAD DE
VIDA EN AMÉRICA LATINA. RETOS PARA LA
BIOÉTICA*

*Centro de Bioética, Facultad de Medicina,
Pontificia Universidad Católica de Chile.*

Santiago, 2011.

López Melero,
Miguel

*LA CULTURA DE LA DIVERSIDAD O EL
ELOGIO DE LA DIFERENCIA Y LA LUCHA POR
LAS DESIGUALDADES.*

Mira Editores

Zaragoza, 2001.

Mami Umayahara –
UNESCO, OREALC

*EN BÚSQUEDA DE LA EQUIDAD Y CALIDAD
DE LA EDUCACIÓN DE LA PRIMERA INFANCIA
EN AMÉRICA LATINA*

*Organización de las Naciones Unidas para la
Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)*

*Oficina Regional de Educación para América
Latina y el Caribe (OREALC)*

10 de mayo de 2004.



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

- Muñoz Pavez,
Nicolás
- SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL*
(Presentación Asociación Chile Municipalidades)
Sub coordinación nacional SEP.
Santiago, enero de 2015.
- Pizarro Marcelo,
Ormazábal Claudia,
Reveco Ofelia y
otros.
- INFORME FINAL PROGRAMA PROYECTOS DE
MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME) DE
ENSEÑANZA BÁSICA Y MEDIA*
Ministerio de Educación de Chile,
Servicio Subsecretaría de Educación
Santiago, julio de 2010.
- Superintendencia
de Educación
Escolar:
- ORD. 324 A SOSTENEDORES DE
ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES
SUBVENCIONADOS*
Santiago, 27 de septiembre de 2013.
- Traslaviña, Patricio
Fundación Chile
- LEY SEP: DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES
PARA DIRECTIVOS.*



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

Equipo de gestión y Dirección Escolar,

Fundación Chile

Santiago, 2013.

Traslaviña, Patricio
– Fundación Chile

*LEY SEP: UNA OPORTUNIDAD PARA
MEJORAR LA GESTIÓN PEDAGÓGICA.*

Equipo de gestión y Dirección Escolar,

Fundación Chile

Santiago, 2013.



UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad
Miguel de Cervantes

LINKOGRAFIA

www.ayudamineduc.cl DERECHOS DE ALUMNOS
PRIORITARIOS.

(Cartilla informativa).

Santiago, 2014.

www.comunidadescolar.cl <http://pme2.mineduc.cl/mineduc-pme2014/flex/Main.jsp>

www.educarchile.cl PROYECTOS DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO.

(Cartilla informativa)

Santiago, 2013.

<http://www.leychile.cl> <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1030934>