



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional**

**Y**

**Plan De Mejoramiento Educativo**

**“Escuela G 911 La Leyenda”**

Profesora Guía:

**Delfina Cabrera G.**

Alumnas:

**Lucía Alicia Gallegos Gallegos**

**María Eugenia Torres Valenzuela**

**Sergio Pérez Alvarado**

Santiago - Chile, mayo de 2015

**INDICE**

CAPÍTULO 1	INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 2	MARCO TEÓRICO: PME Y SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL	
2.1	Definición de la Problemática de Estudio	11
2.2	Marco legal y jurídico de la Problemática de Estudio	26
2.3	Situación bibliográfica de la Problemática de Estudio	31
CAPÍTULO 3:	DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO	
3.1	Características situacionales del Establecimiento	36
3.1.1	Reseña histórica.	36
3.2	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	38
3.2.1	Visión.	38
3.2.2	Misión	38
3.3	Síntesis de Antecedentes Pedagógicos	39
3.4	Situación actual del Establecimiento por Área de Gestión	42
3.4.1	Área de Gestión Curricular	42
3.4.1.1	Objetivo general.	42
3.4.1.2	Objetivos Específicos.	42
3.4.2	Área de Liderazgo Escolar	43
3.4.2.1	Objetivo general	43
3.4.2.2	Objetivos Específicos.	43
3.4.3	Área de Convivencia Escolar	44
3.4.3.1	Objetivo general	44
3.4.3.2	Objetivos Específicos	44
3.4.4	Área de Gestión de Recursos	45
3.4.4.1	Objetivo General	45
3.4.4.2	Objetivos Específicos	45
3.5	Memoria Anual del Establecimiento	46

3.5.1	Características generales del Establecimiento	46
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL		
4.1	Presentación de los Resultados.	51
4.2	Área Gestión del Currículum.	52
4.3	Área Liderazgo.	55
4.4	Área Convivencia Escolar	57
4.5	Área Gestión de Recursos.	59
CAPÍTULO 5: DESARROLLO DE DESCRIPTORES		
5.1	Presentación de los Descriptores	61
5.2	Área Gestión del Currículum.	62
5.3	Área Liderazgo.	63
5.4	Área Convivencia Escolar.	64
5.5	Área Gestión de Recursos.	65
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		
	Análisis de Resultados	66
CAPÍTULO 7: PLAN DE MEJORAMIENTO		
7.1	Área Gestión del Currículum	69
7.2	Área Liderazgo.	73
7.3	Área Convivencia Escolar.	76
7.4	Área Gestión de Recursos	80
	BIBLIOGRAFÍAS	83

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

Desde hace varios años, nuestro país ha crecido, con cifras espectaculares en el orden macroeconómico, con gran presencia en los mercados internacionales y compartiendo las virtudes de la globalización.

Sí, es innegable que hemos crecido; pero este orden macroeconómico no se condice con lo que sucede al interior del país. Nuestra sociedad ha estado coexistiendo con estos vertiginosos cambios y, al mismo tiempo, con profundas desigualdades. La realidad se contrasta, a diario, con los discursos oficiales que hablan de equidad, de mejor acceso a la solución de necesidades básicas.

Pues bien, ¿Cómo estamos en el plano interno? ¿Cómo hemos logrado equilibrar la balanza de los beneficios de una economía pujante, de un país emprendedor? Creemos que hasta hoy no hemos alcanzado la equidad, ni la igualdad social en las oportunidades que nos ofrece este modelo de país, que juntos hemos construido.

Hay muchos problemas por resolver aún. Quizá en el plano de la Educación, se hace más notoria la inequidad, la falta de oportunidades educativas de calidad para todos nuestros niños y jóvenes. Desde hace ya un tiempo a nuestros días se han acentuado las brechas entre la llamada *educación de calidad* y *la educación de los pobres*.

El Estado chileno, a través del Ministerio de Educación ha hecho inversiones impresionantes en mejoramiento de infraestructura, en ampliación de la jornada escolar, en el acercamiento de la informática hacia las aulas de clases,

en recursos monetarios y físicos tremendos para atender a la población más vulnerable. MINEDUC ha hecho esfuerzos en el acceso de alumnos y alumnas con distintas capacidades y habilidades. Pero, como se señalaba con anterioridad, falta mucho camino por recorrer.

A partir de lo señalado con anterioridad, se han generado tensiones, dentro de los centros educativos, fundamentalmente debido a dos situaciones que imposibilitan un desarrollo armónico de este objetivo ministerial: Por un lado no existe hasta hoy un avance en bloque frente a la desigualdad de oportunidades. Si bien hoy la Ley SEP (ley 20.248) es 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, 2015 se debe iniciar un nuevo ciclo de proyectos de mejoramiento educativo (PME) con objetivos estratégicos que hagan visible los sellos educativos de cada establecimiento. Esto último es el elemento que debiera distinguir las diferentes ofertas educativas de cada establecimiento hacia las familias. En segundo lugar, 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. Ello supone esfuerzos titánicos e inversión de tiempo y recursos que debieran focalizarse en superar las desigualdades que coexisten en cada centro educativo.

El trabajo de Grado II nos colca en el escenario de los lineamientos más actuales del Ministerio de Educación (MINEDUC) respecto del gran objetivo que se constituye en prioridad nacional: que todos los niños y niñas de nuestro país puedan desarrollar sus talentos y capacidades a partir de la garantía de acceso a una educación de calidad para todos y todas.

La ley SEP se constituye, entonces, en uno de los hitos más importantes dentro del contexto y las actualizaciones de este gran proceso de reforma que se instaló hace ya varios años atrás. 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, liceos y colegios clasificados como emergentes (o bien los que reciben aporte de financiamiento directo del Estado o bien aquellos que reciben estos aportes vía subvención), considerando recursos específicos que se ponen a disposición para cumplir las metas que se fijan en los cuatro años de vigencia de este plan.

En este contexto, quienes suscribimos planteamos el desafío de explorar por esta realidad. Quizá la experiencia internacional ya casi ha desechado estos objetivos trazados por nuestro país, es posible, pero en nuestro país se hace una apuesta muy fuerte por estos recursos focalizados. En otras realidades y contextos los resultados han impulsado otras rutas para atacar el problema. En el caso nuestro aún debemos hacer esfuerzos mayores como Nación.

El Trabajo de Grado II considera desarrollar el proceso de Autodiagnóstico Institucional y el levantamiento de este Plan de mejoramiento para atacar los nudos críticos de la organización, evidenciados en el Diagnóstico. Este informe se compone de seis capítulos. El objetivo General de este informe es:

- o 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 de Mejoramiento Educativo (PME).*

Considerando que esta investigación será de carácter exploratoria, se desarrolla el Capítulo I: *"Marco Teórico: Subvención Escolar Preferencial"*, que 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, gran parte de ellos obtenidos del documento Memoria Anual. El capítulo tres "Análisis del Diagnóstico Institucional" se moviliza por medio de un formato que permite trabajar las áreas y dimensiones que propone MINEDUC para encasillar su proceso de Diagnóstico Institucional. El capítulo cuatro "Resultados de la Organización" está referido a datos obtenidos en diferentes mediciones,

rescatando información de mediciones cuantitativas nacionales y otras evaluaciones cualitativas. Por último, el capítulo cinco “Plan de Mejoramiento Educativo”, permite desplegar, en un formato también asociado a MINEDUC, el Plan de Mejoramiento utilizando como insumos primordiales las informaciones obtenidas en los capítulos anteriores.

En el contexto del cuerpo legal de la Ley 20.248 (Ley SEP), se hace primeramente necesario hacer un encuadramiento de los procesos que considera dicha norma y por ello debemos definir técnicamente algunos conceptos necesarios que, ocuparemos a lo largo de la exposición:

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 a 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 prácticas 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 está compuesta por una serie de prácticas que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión institucional y pedagógica.
7. **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.
8. **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.
9. **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) plantean dos objetivos prioritarios para un nuevo Chile. Por un lado, la cobertura, entendida ésta 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 derivará en algunos cuestionamientos. El tema de la cobertura se ha cumplido con cifras altas y esperanzadoras. No sólo 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), etc. Vale decir 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.

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 de 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.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO: PME y SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL**

#### **2.1 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](http://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 similares 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 Revecó, 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, Reveco 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 bajos 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.

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

---

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

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. Sin embargo el año 2009 por ejemplo, se dictaron algunos cambios en la modalidad de ingreso al programa que estaban ya establecidos en el decreto Supremo 313/02.

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

---

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

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.

Nicolás Muños Pavez, 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.

---

*(8) 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 Pavez, 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 Pavez, 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.ayudameduc.cl](http://www.ayudameduc.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.

---

*(9) MINEDUC: DERECHOS DE ALUMNOS PRIORITARIOS LEY SEP, documento publicado en [www.ayudamineduc.cl/](http://www.ayudamineduc.cl/) Santiago, 2014*

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, algunas 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” (10)

---

*(10) 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.

## 2.2 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 Orgánico 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 municipales, 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. 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 relativas 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 N° 20.248 y N° 20.550, podemos considerar el Decreto 170 del 14 de mayo de 2009 (Dto 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° 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° 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.

---

(11) <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° 15 de la Ley N° 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 – 911 La Leyenda de la comuna de Los Ángeles), podemos señalar, entre otras:

- o Decreto 306/07 (3 de septiembre de 2007) que confirma el acceso de la organización educativa al proceso de Jornada Escolar Completa (JEC).
- o Decreto Exento 1612/08 (30 de junio de 2008) que autoriza el funcionamiento de la Escuela G – 911 La Leyenda en Jornada Escolar Completa (JEC).
- o Resolución Exenta 804/12 (3 de marzo de 2012) confirma ingreso a Jornada Escolar Completa con derecho a impetrar subvención fiscal.
- o 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.

- o 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.
- o Resolución Exenta 1485/13 (30 de mayo de 2013) que aprueba y modifica Convenio de Programa Escolar PIE.
- o 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.
- o 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.
- o Resolución Exenta 601/14 (14 de marzo de 2014) que autoriza ampliación de Jornada Escolar Completa (JEC) a cursos de 1° y 2ª nivel transición de Educación Parvularia.
- o 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.
- o 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).

### **2.3 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 Ormazabal, 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"> <li>▶ Estudio descriptivo sobre la ejecución y desarrollo de la estrategia PME, desde los años 90 hasta el año 2010.</li> <li>▶ 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.</li> </ul>
Patricio Traslaviña – Fundación Chile	<i>LEY SEP: DESAFÍOS Y RECOMENDACIONES PARA DIRECTIVOS.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Presenta los grandes cambios que ha experimentado la Ley SEP y hace recomendaciones para su monitoreo y evaluación.</li> <li>▶ 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.</li> </ul>
Patricio Traslaviña – Fundación Chile	<i>LEY SEP: UNA OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LA GESTIÓN PEDAGÓGICA. (Documento presentado en <a href="http://www.educarchile.cl">www.educarchile.cl</a>)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Presenta la tarea que implica la implementación de un PME a nivel de una organización escolar.</li> <li>▶ En lo medular trabaja el tema de los montos involucrados disponibles por las organizaciones escolares para postular un PME y la</li> </ul>

		proveniencia de los fondos involucrados.
UNICEF	<i>PROYECTOS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO. (Cartilla informativa)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Presenta el significado de trabajar un Plan de Mejoramiento y hacer partícipes a los Padres en su elaboración.</li> <li>▶ Documento transcrito dentro de <a href="http://www.educarchile.cl">www.educarchile.cl</a> que responde a preguntas básicas respecto a la participación de la comunidad educativa en su elaboración y reflexión.</li> </ul>
Superintendencia de Educación Escolar	<i>ORD. 324 A SOSTENEDORES DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES SUBVENCIONADOS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Documento emitido por Superintendente Manuel José Casanueva De Landa del 27 de septiembre de 2013.</li> <li>▶ 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.</li> </ul>
Congreso Nacional	<i>LEY SEP (20.248)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Normativa que establece alcances y obligaciones de Ley SEP.</li> <li>▶ Texto legal que estructura la norma, sus procedimientos, obligaciones y sanciones, según proceda con los referidos en dicha norma.</li> </ul>
<a href="http://www.ayudamineduc.cl">www.ayudamineduc.cl</a>	<i>DERECHOS DE ALUMNOS PRIORITARIOS. (Cartilla informativa).</i>	▶ Publicación de MINEDUC en sitio on line que presenta respuesta a preguntas básicas o generales del público.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Informa sobre los derechos que les asisten a los niños y jóvenes enrolados por MINEDUC como alumno prioritario.</li> </ul>
Congreso Nacional	<i>Ley General de Educación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Normativa que mantiene los alcances de la Ley Orgánica Constitucional de Educación (LOCE).</li> <li>▶ Texto legal que establece principios y obligaciones, y promueve cambios para la entrega de Educación de Calidad con equidad para todos los niños y jóvenes de nuestro país.</li> </ul>
Nicolás Muñoz Pavez	<b>SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL</b> <i>(Presentación Asociación Chile Municipalidades)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Presentación del Sub coordinador Nacional SEP en enero de 2014.</li> <li>▶ 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.</li> </ul>
María Rosa Blanco Guijarro - UNESCO	<b>LA EDUCACIÓN DE CALIDAD PARA TODOS COMIENZA EN LA PRIMERA INFANCIA.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Texto que pretende enlazar las declaraciones de Educación para Todos con algunas experiencias en América Latina.</li> <li>▶ 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.</li> </ul>

Francisco Javier León Cuadra	<p style="text-align: center;"><i>POBREZA, VULNERABILIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN AMÉRICA LATINA. RETOS PARA LA BIOÉTICA</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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.</li> <li>▶ Expone datos éticamente relevantes de pobreza y vulnerabilidad desde la filosofía y examina sus repercusiones en la calidad de vida de las personas.</li> </ul>
Mami Umayahara – UNESCO, OREALC	<p style="text-align: center;"><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"> <li>▶ 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.</li> <li>▶ Dedicar parte de su informe para representar con cifras la inequidad existente en América Latina y el impacto negativo que esto produce en las estructuras sociales, económicas y educacionales para la población.</li> </ul>

## CAPÍTULO III

### DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

#### 3.1 Característica situacionales del Establecimiento:

##### 3.1.1 Reseña Histórica

Nuestra escuela ubicada a 28 Km. de la Ciudad de Los Ángeles, Camino Cerro Colorado Sector Mortandad, con una matrícula general de 150 alumnos, tiene sus inicios por la década del 50 en el siglo pasado, de hecho, el Registro Escolar más antiguo data del año 1957 y en el que consigna el nombre de **“Escuela Mixta Rural N° 80 Mortandad”** con ese nombre funcionó hasta el año 1975, fecha, en la que recibe su actual nombre: **“Escuela G 911 La Leyenda”**. Perteneciendo al Ministerio de Educación. A partir de agosto de 1981 pasó a ser una Escuela rural municipalizada.

Desde el año 1957 a la fecha figuran dirigiendo la Escuela los profesores: Tancredo Lara Poblete, Floridor Pérez Lavín, Sigisfredo Riquelme, Dagoberto Vejar Gutiérrez, María Cecilia García Cabezas, María Elena Sepúlveda Silva, Jaime Rioseco Larenas y en la actualidad la Docente Lucía Gallegos Gallegos.

El actual Edificio fue construido durante la gestión de doña María Elena Sepúlveda siendo inaugurado el año 2005.

Bajo la dirección del Director Jaime Rioseco Larenas Años 2006 -2012 se produce la separación de cursos, dejando de ser una escuela multigrado para transformarse en una escuela “Polo de Desarrollo”, creándose los cursos de educación parvularia NT1 y NT2 y 1° a 8° año básico, aumentando significativamente la planta docente. Se transforma en una escuela con Jornada Escolar Completa, Se crea el Proyecto de Integración (2010), Proyecto de Inglés

de 1° a 8° básico. Se adquiere una antena a fin de tener acceso a Internet en Sala de computación. Se contratan buses de acercamiento para que los alumnos de mayor distancia puedan acceder de mejor forma a la escuela. Se contratan auxiliar y asistentes de aulas.

Bajo la actual dirección a cargo de la Profesora Lucía Gallegos G. la escuela tiene una planta docente completa y cuenta con un equipo multidisciplinario para atender el Proyecto de Integración además de Asistentes de Aula, Auxiliar, Un administrativo Contable. Y se sigue potenciando la incorporación y uso de las TICS.

En cuanto a escuela esta se declara: Inclusiva, laica, pluralista y democrática.

La Escuela La Leyenda está inserta en un sector rural de la Comuna de Los Ángeles. La Comunidad Educativa suma alumnos y alumnas provenientes de un espectro socioeconómico bajo y apoderado con trabajo esporádico, principalmente de temporada. Estas familias ven en nuestro Establecimiento, la posibilidad de acceder a una educación que satisfaga sus necesidades formativas en vista de alcanzar un mejor nivel de vida, en lo económico, social y cultural para sus hijos e hijas.

Físicamente, la Escuela se encuentra ubicada en el sector rural de Mortandad, a unos 28 kms. de la ciudad de Los Ángeles, en el mismo predio donde está ubicada también la Posta Rural del sector.

La gran mayoría, alrededor de un 58 % de las familias beneficiarias del trabajo educativo de la Escuela corresponden a parejas no formalizadas en matrimonio civil, con 3 a 4 miembros (50 %) explicándose esto por la pertenencia de los padres al grupo etario adulto joven (entre 20 a 35 años en un 68 %). El jefe de hogar lo representa indistintamente el padre o la madre como proveedor del sustento familiar.

Respecto del nivel educativo de los padres, madres y apoderados arroja que un 58 % no ha alcanzado la Educación Media, un 30 % tiene Educación Básica incompleta y sólo un 12 % ha completado su escolaridad básica.

Las condiciones de vivienda indican que el 100 % obtiene agua a partir de punteras y pozo. El número de habitaciones de las viviendas, en su mayoría no satisface las demandas del grupo familiar.

La población escolar total es de 135 alumnos, desde el nivel NT1 a 8° Año de Educación Básica.

## **3.2 Proyecto Educativo Institucional (PEI):**

### **3.2.1 Visión**

Una escuela al servicio de los estudiantes y sus familias para construir una educación de calidad centrada en valores y respeto por el medio ambiente.

### **3.2.2 Misión**

Somos una escuela que, desde el espacio rural ofrece a nuestros estudiantes una oportunidad educativa de calidad, centrada en la afectividad, respeto por el medio ambiente y una fuerte formación valórica, utilizando para ello las competencias de los docentes, la incorporación de las TICS y potenciando a los educandos desde sus diferencias, para formar alumnos y alumnas felices e integrales.

### 3.3 Síntesis de Antecedentes Pedagógicos

Nuestra Escuela aspira a asumir y solucionar las diversas problemáticas que se presentan tanto en entorno, como en el interior del Establecimiento, buscando estrategias y metodologías de trabajo pertinente a la realidad cotidiana con el fin de superar dichas dificultades y así optimizar la obtención de logros.

La Escuela se identifica con un paradigma constructivista que apunta al desarrollo de las competencias necesarias para la construcción de aprendizajes de calidad y metacognición tales como autoaprendizaje, desarrollo del pensamiento, creatividad, participación, colaboración, indagación, experimentación, reflexión y retroalimentación.

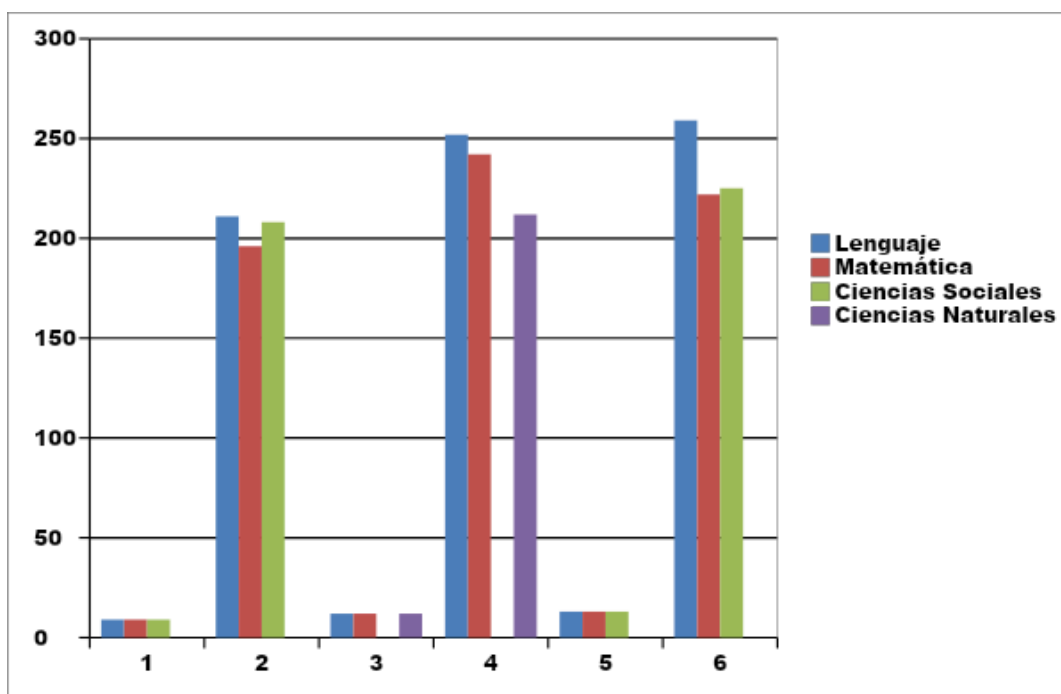
Semanalmente el equipo directivo en conjunto con los docentes se reúnen en sesiones de reflexión y revisión de la gestión en el aula, las prácticas pedagógicas, las estrategias metodológicas, el rendimiento escolar, la evaluación, la retroalimentación, la toma de acuerdos sobre medidas remediales, la generación de programas y proyectos específicos y la actualización profesional.

Semestralmente los docentes evalúan el proceso educativo y efectúan propuestas pedagógicas, coherentes con el marco curricular, el Plan de Estudios organizado y las necesidades de los estudiantes.

En la gestión institucional y pedagógica el diagnóstico arrojó que el quehacer educativo de la Escuela incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos procesos son sistemáticos.

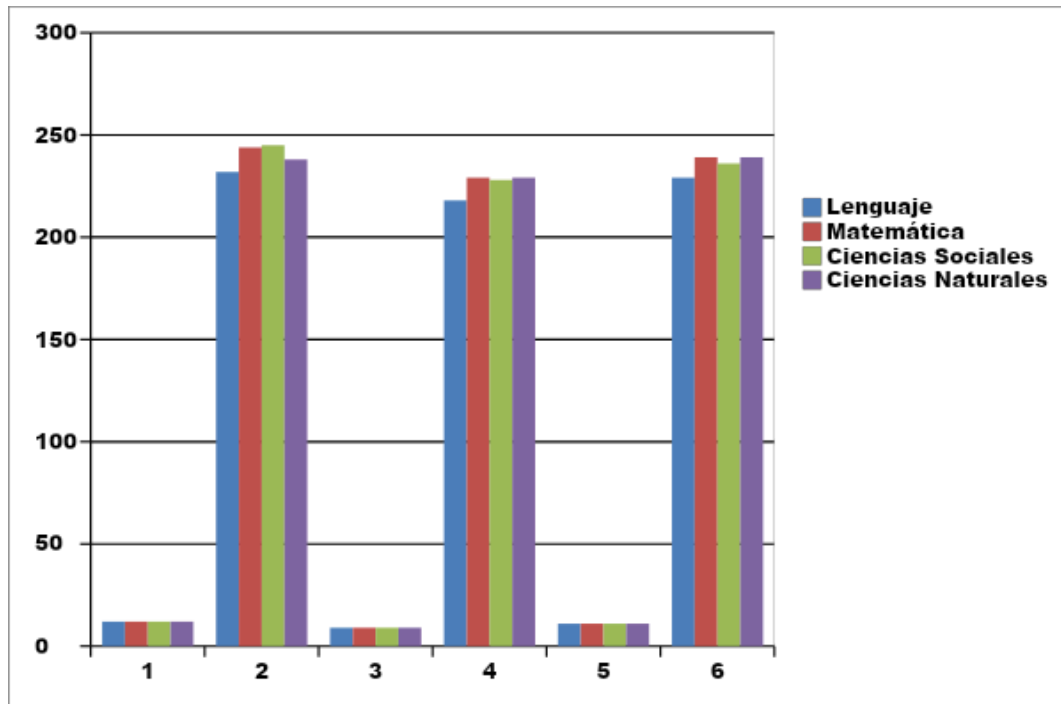
En relación a los resultados SIMCE, cabe señalar que los resultados exhibidos por la organización escolar se encuentran respaldados en la plataforma PME a la que se accesa mediante el link [www.comunidaescolar.cl](http://www.comunidaescolar.cl) y se valida con el RBD del establecimiento y la clave respectiva:

- o Los resultados obtenidos en los diferentes niveles educativos, muestran una tendencia fluctuante respecto a las últimas tres mediciones.
- o Los resultados obtenidos en términos globales son similares respecto de los establecimientos con similar grupo socioeconómico.
- o En 4° Año Básico los resultados están aún bajos en Matemática.
- o En 4° Año Básico en Matemática y Naturaleza se concentra el mayor porcentaje de estudiantes en nivel de logro inicial.



(Fuente: [www.comunidaescolar.cl](http://www.comunidaescolar.cl))

- o En 8° Año Básico los resultados están aún bajos en Lenguaje.
- o En 8° Año Básico en Lenguaje se concentra el mayor porcentaje de estudiantes en nivel de logro inicial.



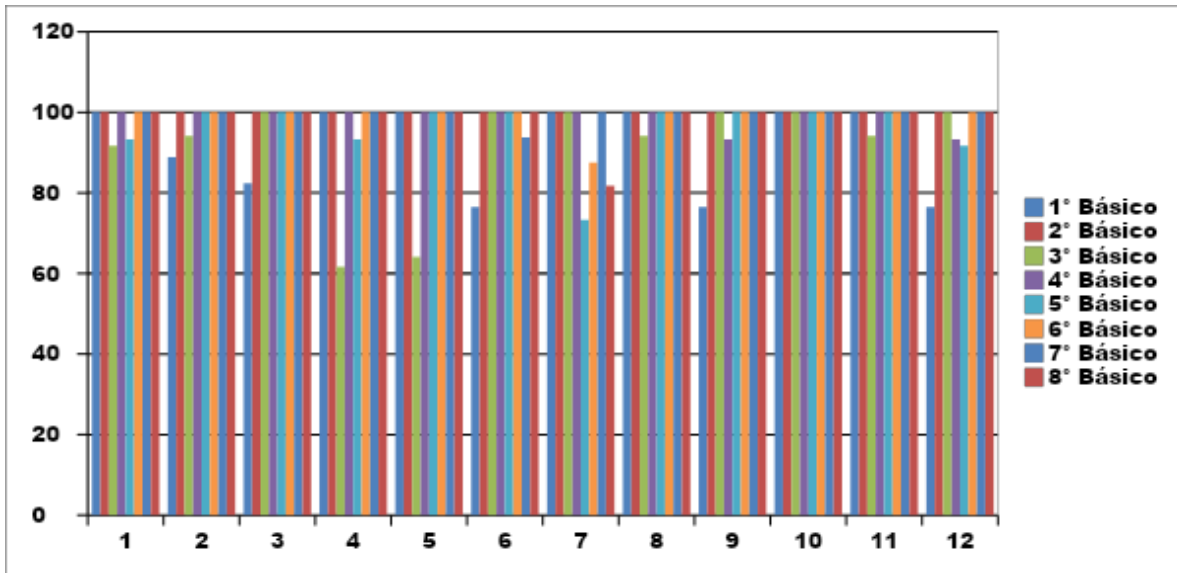
(Fuente: [www.comunidaescolar.cl](http://www.comunidaescolar.cl))

- o Los resultados desde NT1 a 6° Año Básico se mantienen respecto a las últimas tres mediciones.

Las causas frecuentes de retiro se producen por cambio de domicilio debido a razones de trabajo de las familias. La causa frecuente de Repitencia es la insistencia del estudiante. Los resultados obtenidos muestran, a nivel global, una baja de la tasa de Repitencia.

En relación a la tasa de aprobación los resultados obtenidos por asignatura, muestran una tendencia fluctuante respecto a las últimas tres mediciones.

Las asignaturas de Lenguaje, Matemática y Ciencias tienen una tasa de aprobación acorde a las metas institucionales.



(Fuente: [www.comunidaescolar.cl](http://www.comunidaescolar.cl))

### **3.4 Situación actual del Establecimiento por Área de Gestión:**

#### **3.4.1 Área de Gestión del Currículum**

##### **3.4.1.1 Objetivo General**

Implementar y monitorear el proceso pedagógico de los estudiantes, asegurando la cobertura curricular, planificando, haciendo seguimiento y evaluando los procedimientos en el aula y las estrategias necesarias, para asegurar, aprendizajes de calidad para todos los alumnos y alumnas de nuestra escuela.

##### **3.4.1.2 Objetivos Estratégicos**

- Mejorar la implementación de las Bases Curriculares a partir de la elaboración de Planificaciones que abarquen la totalidad del currículum, a través de un sistema de acompañamiento, seguimiento y monitoreo de la práctica pedagógica en el aula.
  
- Mejorar procedimientos que permitan perfeccionar el manejo de conceptos, didáctica y estrategias metodológicas de la disciplina que se enseña, con el fin de ofrecer a los estudiantes un acercamiento riguroso y claro de su aprendizaje, además de entregarles una retroalimentación constante valorando sus logros y esfuerzos.
  
- Fortalecer estrategias preventivas de apoyo a todos los alumnos/as que presenten vacíos y dificultades de aprendizaje, generando mecanismos efectivos para apoyarlos y asegurar su progreso en el currículum nacional.

### **3.4.2 Área Liderazgo Escolar**

#### **3.4.2.1 Objetivo general**

Elaborar, monitorear y evaluar un Plan Estratégico que considere decisiones oportunas para el cumplimiento de las metas institucionales, desarrollando al mismo tiempo un ambiente de trabajo colaborativo, proactivo y comprometido con dichas metas, promoviendo de esta forma la mejora continua de los resultados de aprendizaje.

#### **3.4.2.2 Objetivos Estratégicos**

- o Elaborar un plan de acción que asegure la gestión oportuna de los recursos comprometidos en el PME y las metas educativas que debe cumplir el establecimiento.
  
- o Implementar un plan de trabajo que promueva acciones pertinentes para instaurar un ambiente colaborativo y comprometido para el mejoramiento de las metas institucionales.
  
- o Perfeccionar la sistematización de los resultados institucionales y pedagógicos, su análisis e interpretación para mejorar la toma de decisiones en la gestión educativa.

### **3.4.3 Área de Convivencia Escolar**

#### **3.4.3.1 Objetivo General**

Desarrollar una política educativa inclusiva al interior de la Escuela, que permita el pleno desarrollo y expresión de nuestros estudiantes, desde el punto de vista de su formación espiritual, ética, moral, afectiva y física, promoviendo en ellas los Objetivos Transversales y las actitudes presentes en las Bases Curriculares.

#### **3.4.3.2 Objetivos Estratégicos**

- o Mejorar 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.
  
- o Implementar estrategias concretas y consensuadas, para prevenir y enfrentar las conductas anti sociales como el Bullying declaradas en el Plan de gestión de Convivencia Escolar.
  
- o 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.

### **3.4.4 Área de Gestión de Recursos**

#### **3.4.4.1 Objetivo General**

Gestionar los recursos humanos, económicos y didácticos para el éxito de la institución, al servicio de aprendizajes de calidad para todos nuestros estudiantes, asegurando la prontitud y efectividad de la gestión frente a las necesidades, y comunicando el desarrollo de estas actividades a toda la Comunidad Educativa.

#### **3.4.4.2 Objetivos Estratégicos**

- o Definir la planta de profesionales para implementar el Plan de Estudio y garantizar el logro de los aprendizajes, estableciendo cargas horarias, funciones y procedimientos de evaluación y retroalimentación del desempeño del recurso humano.
  
- o Gestionar los recursos financieros, para asegurar la correcta implementación del PME y favorecer el mejoramiento de los aprendizajes, asegurando la asistencia a clases, llevando un presupuesto de acuerdo a las necesidades de los diferentes estamentos y comunicando a la Comunidad Educativa los gastos a través de una Cuenta Pública.
  
- o Gestionar recursos didácticos, implementación de mobiliario y hermooseamiento de salas de clase, como normas claras de organización para facilitar el aprendizaje y bienestar de todos los estudiantes.

### 3.5 Memoria anual del Establecimiento.

La memoria anual del Establecimiento es un documento emanado desde el DAEM Los Ángeles, cuyo objetivo es presentar un resumen de la Gestión de la organización escolar, en función de su matrícula, número de reprobación final y la estadística de rendimiento. A partir de este texto, presentamos los datos más relevantes de la Escuela G – 911 La Leyenda a modo de introducción de la tarea más importante de este trabajo, cual es la realización del Autodiagnóstico Institucional y el levantamiento de un Plan de Mejoramiento.

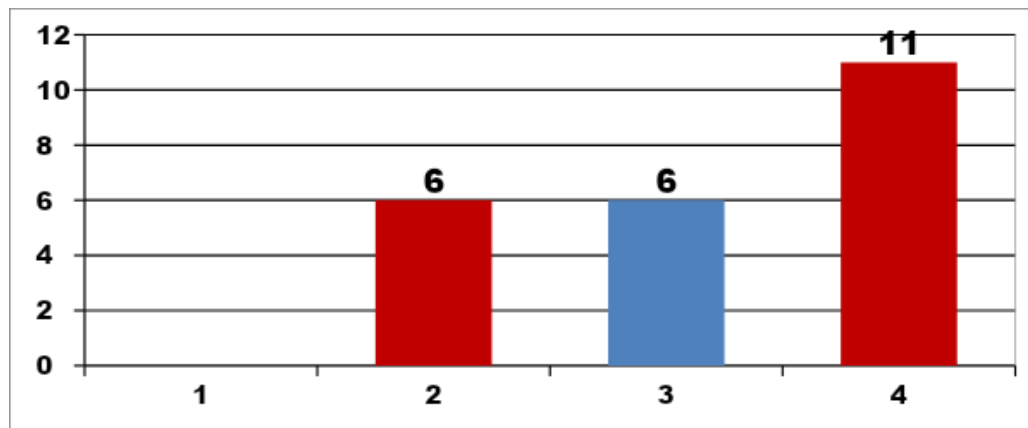
#### 3.5.1 Características Generales del Establecimiento:

Como ya hemos definido con anterioridad, la Escuela G – 911 La Leyenda es un establecimiento rural, imparte Educación Pre básica y Básica. Su matrícula total efectiva es de 174 estudiantes y su Planta Docente está conformada por 23 profesionales, tal como se muestra en el cuadro adjunto:

RESUMEN GENERAL DE PERSONAL DEL ESTABLECIMIENTO						
	PLANTA		PLAZO FIJO		TOTAL	
	H	M	H	M	H	M
DIRECTOR		1				1
INSPECTOR GENERAL						
JEFE UNIDAD TECNICO PEDAGOGICA		1				1
ORIENTADOR (con nombramiento)						
DOCENTES EDUCUCACION PÁRVULARIA				1		1
DOCENTES EDUCACION DIFERENCIAL				3		3
DOCENTES EDUCACION BASICA			2	7		9
DOCENTES EDUCACION MEDIA T.P.						
DOCENTES EDUCACION MEDIA HC						
DOCENTES EDUCACION ADULTO NOCTURNO						
OTROS PROFESIONALES ( QUE HACEN DOCENCIA)						
AISTENTE SOCIAL						
PSICÓLOGO			1			1
KINESIOLOGO			1			1
FONOAUDIOLOGO			1			1
INFORMATICOS						
ADMINISTRATIVOS			1			1
PARADOCENTES		3				3
AUXILIARES		1				1
<b>TOTAL PERSONAL</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>23</b>

(Fuente: DAEM Los Ángeles, Memoria Anual 2014.-)

El gráfico N° 1, presentado a continuación, refleja la distribución de la Planta docente efectiva del establecimiento:



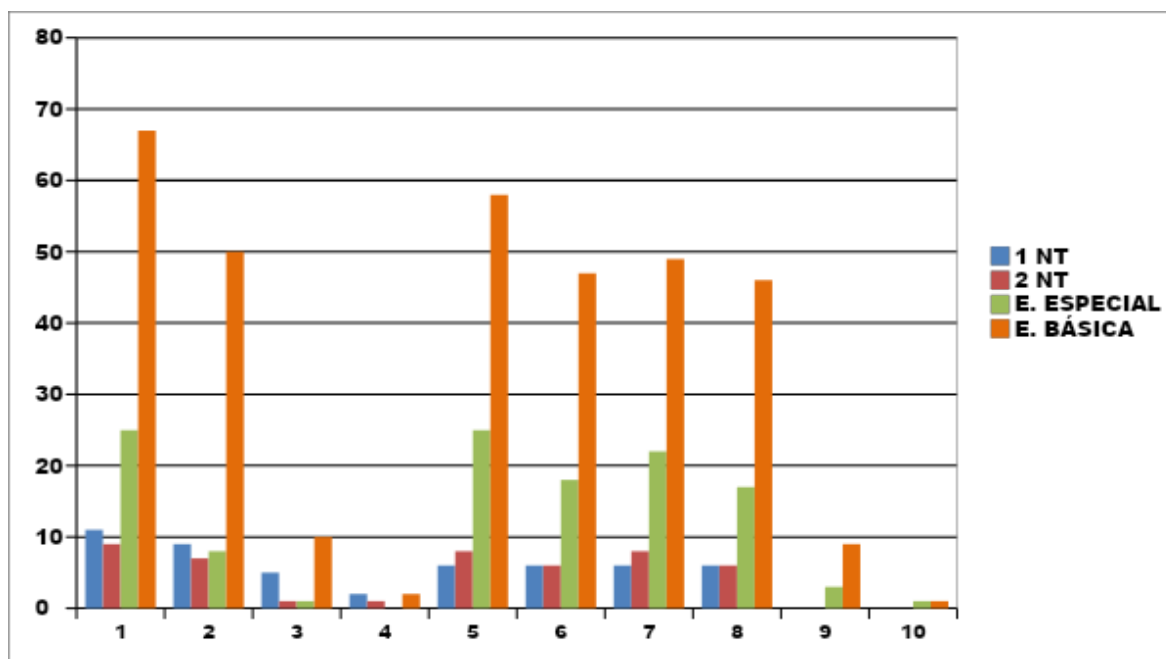
Se desprende de la gráfica anterior, que el 26 % del total de la dotación de personal del Establecimiento está contratado titular de planta y el 75 % de la misma se encuentra en situación de plazo fijo o en sistema a contrata.

Ahora bien, con respecto a sus resultados generales, el cuadro siguiente, muestra un resumen general del movimiento de matrícula del año 2014:

RESUMEN GENERAL ANUAL POR NIVEL AÑO 2014											
NIVEL	Nº cursos	Matric.General		Retirados		Mat. efectiva		Promovidos		Repitentes	
		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
1º Nivel de Trans.	1	11	9	5	2	6	6	6	6	0	0
2º Nivel de Trans.	1	9	7	1	1	8	6	9	6	0	0
EDUC. ESPECIAL	8	25	18	1	0	25	18	22	18	3	0
EDUCACION BASICA	8	67	50	10	2	58	47	48	46	9	1
EDUC. MEDIA H.C.											
EDUC. MEDIA T.P.											
EDUC. ADULTA H.C.											
EDUC. ADULTO T.P											
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>112</b>	<b>84</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>97</b>	<b>77</b>	<b>85</b>	<b>76</b>	<b>12</b>	<b>1</b>

(Fuente: DAEM Los Ángeles, Memoria Anual 2014.-)

Al representar gráficamente este resumen, obtenemos en forma visual, el movimiento que ha existido en la matrícula 2014, de la siguiente forma:



Del gráfico anterior, podemos citar como datos relevantes por ejemplo que el 55,7 % de la matrícula efectiva son varones. Por otro lado el 77,1 % del total de retirados el año 2014 también son varones. Se mantiene la misma condición para el 53,1 % de los estudiantes promovidos el año 2014, y el 85,7 % del total de los repitentes del año anterior.

La situación final del Escuela, al término del año 2014, se desprende del siguiente cuadro resumen:

CURSOS		DATOS ESTADISTICOS POR CURSO 2014 SITUACION FINAL																		NOMBRE PROFESOR JEFE CURSO
		MATRICULA GENERAL		RETIRADOS EN EL AÑO		MATRICULA EFECTIVA		ASISTENCIA % ANUAL		MATRICULA % ANUAL		% DE ASISTENCIA		PROMOVIDOS		REPITENTES		% REPITENTES		
		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	
NT1		11	9	5	2	6	6	4	4	9	8	69	66	6	6	0	0	0	0	Wilma Silva Troncoso
NT2		9	7	1	1	8	6	6	5	8	6	79	92	8	6	0	0	0	0	Wilma Silva Troncoso
1° Básico		10	6	2	1	7	5	5	4	5	4	83	85	5	5	2	0	25	0	Daniela Puentes Fuentes
2° Básico		12	4	3	0	10	3	9	3	10	3	86	91	10	3	0	0	0	0	Marlene Henríquez M.
3° Básico		11	6	1	0	10	6	8	5	9	5	85	88	8	6	2	0	20	0	M.Tegualda Benavidez L.
4° Básico		6	6	0	0	6	6	5	5	6	6	86	92	5	6	1	0	17	0	Patricia Orellana R.
5° Básico		7	6	1	0	6	6	5	4	6	5	88	90	5	6	1	0	17	0	Abel Sandoval Ormeño
6° Básico		8	10	2	0	6	10	5	9	6	10	84	90	3	9	3	1	50	10	Cristian Acuña Pulgar
7° Básico		7	6	1	1	6	5	5	4	6	5	89	91	6	5	0	0	0	0	Ingrid Cerda Garrido
8° Básico		6	6	0	0	6	6	5	4	6	6	92	73	6	6	0	0	0	0	Any Ruby Herrera Oliva

(Fuente: DAEM Los Ángeles, Memoria Anual 2014.-)

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 4.1 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](http://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) <b>Nudo crítico:</b> 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 redundando en procesos poco significativos para los estudiantes y tiempos poco productivos para un aprendizaje efectivo.</p> <p>b) <b>Estrategia:</b> Elaborar planificaciones con un modelo consensuado en los niveles Anual, por Unidad, que de cumplimiento a la cobertura</p>

		<p>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) <b>Evidencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificaciones Anuales.</li> <li>● Planificaciones por Unidad de Aprendizaje.</li> <li>● Pauta de observación al aula.</li> <li>● Acta de retroalimentación y acompañamiento a docentes.</li> </ul>
	<p>2. Enseñanza y Aprendizaje en el Aula.</p>	<p>a) <b>Nudo crítico:</b> Se observa en los docentes un escaso manejo de estrategias efectivas de aprendizaje en el aula, poca claridad conceptual y por lo mismo, el aprender para los estudiantes es poco significativo.</p> <p>b) <b>Estrategia:</b> Implementación del PAC (Plan de Apoyo Compartido), focalizado en las asignaturas de Lenguaje y Matemática desde 1° a 4° Año Básico, perfeccionando estrategias y metodologías que transformen el aprendizaje en</p>

	<p>una herramienta significativa para todos los y las estudiantes.</p> <p>c) <b>Evidencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pauta de visita al Aula.</li> <li>● Registro de resultados de aprendizaje y evaluación final.</li> <li>● Acta de retroalimentación y acompañamiento a docentes.</li> </ul>
<p>3. Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</p>	<p>a) <b>Nudo crítico:</b> Falta de recursos físicos e infraestructura para la mejor atención de niños y niñas con capacidades diferentes y por ende con Necesidades Educativas Especiales.</p> <p>b) <b>Estrategia:</b> Fortalecimiento de estrategias preventivas que permitan ayudar a los y las estudiantes con dificultades académicas y que aseguren su proceso escolar, haciendo diagnósticos y derivaciones a los especialistas según corresponda.</p> <p>c) <b>Evidencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Informes de derivación a especialistas, para diagnóstico.</li> <li>● Reporte de especialistas de las derivaciones atendidas.</li> <li>● Reportes de avance de alumnos y alumnas con dificultades TEL. (Trastorno específico del Lenguaje).</li> </ul>

4.3 Área	Dimensión	Análisis y Evidencias
Liderazgo Escolar	1. Liderazgo formativo y académico del Director.	<p>a) <b>Nudo crítico:</b> Ausencia de un liderazgo conductivo por parte de Director lo que se traduce en escaso espacio colaborativo para un trabajo eficaz.</p> <p>b) <b>Estrategia:</b> Implementación de un Plan de Trabajo a nivel escuela que propicie un ambiente colaborativo y un clima laboral eficaz en la labor educativa.</p> <p>c) <b>Evidencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Acta de entrevista y compromiso con metas institucionales.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Registro de funciones y tareas asignadas.</li> <li>● Libro de asistencia de funcionarios.</li> <li>● Registro de permisos administrativos.</li> </ul>
	2. Planificación y gestión de resultados.	<p>a) <b>Nudo crítico:</b> 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) <b>Estrategia:</b> 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) <b>Evidencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Porcentaje de estudiantes con bajo rendimiento en lectura.</li> <li>● Porcentaje de estudiantes que logran resultado SIMCE.</li> <li>● N° de actores participantes en encuestas de satisfacción de la Gestión Institucional y Pedagógica.</li> </ul>

<b>4.4 Área</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Análisis y Evidencias</b>
Convivencia Escolar	1. Formación.	a) Nudo crítico: Falta de promoción de hábitos de vida saludable y escasa prevención frente a conductas de riesgo que presentan los estudiantes.  b) Estrategia: Mejoramiento en los hábitos de vida saludable y

		<p>fomento de conducta de autocuidado personal para fortalecer la formación integral de los estudiantes.</p> <p>c) <b>Evidencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.</li> <li>● Informe de monitoreo y seguimiento de profesionales.</li> <li>● Estadística de estudiantes que avanzan hacia conductas positivas.</li> </ul>
	2. Convivencia Escolar.	<p>a) <b>Nudo crítico:</b> El Establecimiento educacional no cuenta con un Manual de Convivencia para la sana organización de la comunidad escolar.</p> <p>b) <b>Estrategia:</b> Implementación de un sistema consensuado de sana convivencia que permita prevenir conductas disruptivas y antisociales como el Bullying.</p> <p>c) <b>Evidencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Manual de Convivencia Escolar.</li> <li>● Registro de firmas a la entrega del Manual de Convivencia.</li> <li>● Registro de actividades y hechos anecdóticos en el Libro de Clases.</li> </ul>
	d) Participación	<p>a) <b>Nudo crítico:</b> Escasa promoción de encuentro entre los distintos estamentos de la comunidad</p>

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

4.5 Área	Dimensión	Análisis y Evidencias
Gestión de Recursos	1. Gestión de Recurso Humano.	<p>a) <b>Nudo crítico:</b> Ausencia de un procedimiento de evaluación de desempeño de los profesionales que trabajan en la organización.</p> <p>b) <b>Estrategia:</b> Implementación de un sistema de evaluación y retroalimentación del recurso humano para el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>c) <b>Evidencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Actas de entrevista y evaluación de desempeño profesional.</li> <li>● Libro de asistencia.</li> <li>● Formulario de evaluación semestral.</li> </ul>
	2. Gestión de Recursos Financieros y Administrativos.	<p>a) <b>Nudo crítico:</b> 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) <b>Estrategia:</b> Gestión de los recursos financieros necesarios para la correcta implementación del PME y cumplir con las metas institucionales.</p> <p>c) <b>Evidencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planilla Excel de presupuesto.</li> <li>● Balance de gastos (Libro Mayor).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reportes de situación presupuestaria de gastos.</li> </ul>
3. Gestión de Recursos Educativos.	<p>a) <b>Nudo crítico:</b> Escasez y retraso tecnológico de los recursos TICS disponibles para la operación administrativa y gestión pedagógica de la organización.</p> <p>b) <b>Estrategia:</b> Implementación de una Sala de Informática con computadores suficientes, potenciando los aprendizajes de los estudiantes desde 1° a 8° Básico.</p> <p>c) <b>Evidencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Factura de compra.</li> <li>● Planos de Proyecto Sala de Computación.</li> <li>● Cronograma de trabajos e implementación.</li> </ul>

## **CAPÍTULO V**

### **DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES**

#### **5.1 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.						

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 estudiantes con necesidades educativas	X					

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 una 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		X				

lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.						
---	--	--	--	--	--	--

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			

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.

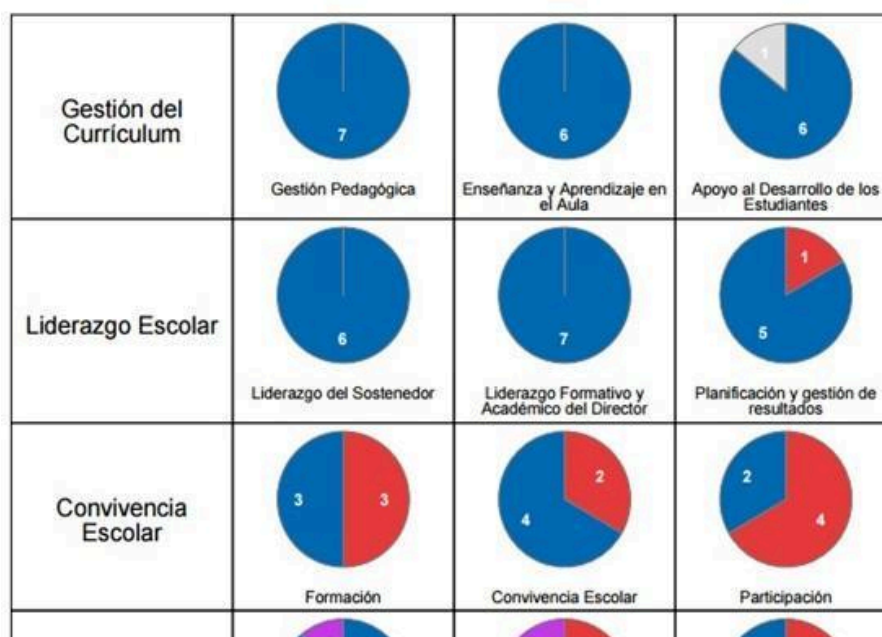
Práctica	Niveles de calidad de la Práctica					
	0	1	2	3	4	5

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 G – 911 La Leyenda de la ciudad de Los Ángeles. 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.



(Fuente: <http://pme2.mineduc.cl/mineduc-pme2014/flex/Main.jsp>)

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, todas ellas se encuentran evaluadas en el nivel 2, lo que implican que todas ellas incorporan un propósito explícito, conocido por todos los actores de la organización y con procesos calificados como sistemáticos. Planificación y gestión de resultados presenta un nivel 1, 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 se encuentra también en el nivel 2, la siguiente Dimensión Planificación y Gestión de Resultados se encuentra en Nivel 1, 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 (Capítulo V) señalamos que destacaban como nudos críticos la falta de autonomía en la gestión presupuestaria y un equipamiento obsoleto en el Laboratorio de Informática. También proponemos en el Plan de Mejora la implementación de una nueva Sala de Computación para dar más fuerza a los recursos TICS dentro del proceso de Aprendizaje de los estudiantes y un insumo más actualizado para el trabajo administrativo en la Gestión de la organización escolar.

## CAPÍTULO VII

### PLANIFICACION ANUAL PME-SEP 2015

<b>7.1 AREA</b>	<b>GESTIÓN DEL CURRÍCULUM</b>	
<b>DIMENSION</b>	<b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	
<b>PRACTICA</b>	Los docentes elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje.	
<b>OBJETIVO</b>	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.	
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO</b>	Porcentaje de profesores que planifican de acuerdo al formato de planificación consensuado.	
<b>ACCION</b> Descripción	<b>PLANIFICACIÓN ANUAL Y UNIDAD DIDÁCTICA</b>	
	Desarrollar planificaciones anuales y de unidad didáctica que abarquen la cobertura curricular de todas las asignaturas, de acuerdo a un formato consensuado.	
<b>FECHAS</b>	Inicio: 02-03-2015	Término: 30-12-2015
<b>RESPONSABLE (Cargo)</b>	Directora. Jefe Técnico.	
<b>RECURSOS (Humanos y Materiales)</b>	Directora, Jefe Técnico, Docentes, Bases Curriculares, Resmas de papel, Computadores, Impresora, Tóner, Textos escolares.	
<b>USO DE TECNOLOGÍA</b>	Si.	
<b>PROGRAMA</b>	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	\$ 6.447.670.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 6.447.670.-
ACCION Descripción	<b>VISITAS DE ACOMPAÑAMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN</b>	
	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)	Directora.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Directora, 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	\$ 25.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 25.000.-

<b>AREA</b>	<b>GESTIÓN DEL CURRÍCULUM</b>
<b>DIMENSION</b>	<b>ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA</b>
<b>PRACTICA</b>	Los docentes conducen sus clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo y entusiasmo.
<b>OBJETIVO</b>	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	Porcentaje de visita al aula a profesores que aplican el PAC de 1° a 4° Año Básico.	
ACCION Descripción	PLAN DE APOYO COMPARTIDO	
	Implementar el Plan de Apoyo Compartido (PAC) desde 1° a 4° Año Básico en Lenguaje y Matemática fortaleciendo la didáctica y estrategias metodológicas de estas asignaturas, asegurando la cobertura curricular y rigurosidad conceptual.	
FECHAS	Inicio: 06-04-2015	Término: 31-12-2015
RESPONSABLE (Cargo)	Jefe Técnico.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Jefe Técnico, Docentes de asignatura, Docentes de Educación Diferencial, Material concreto de apoyo, Resmas de papel, 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	\$ 1.371.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 1.371.000.-

AREA	GESTIÓN DEL CURRÍCULUM
DIMENSION	APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES.
PRACTICA	Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar, cuentan con los medios necesarios para que los estudiantes con necesidades educativas especiales se desarrollen y alcancen los fines de la Educación.
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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. N° de alumnos que presentan necesidades educativas especiales (NEE).</li> <li>2. N° de alumnos en apoyo a sus dificultades.</li> <li>3. N° de acciones planificadas e implementadas.</li> </ol>
ACCION Descripción	DIAGNOSTICO DE ALUMOS/AS CON DIFICULTADES

	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 Materiales)	Docentes de Educación Diferencial, Fonoaudiólogo, Psicólogo, Resmas de papel, Computador, Conexión a Internet, Impresora, Tóner, Material "Evalúa", Informes de derivación.	
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.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 527.400.-
	SEP	\$
	Educación Intercultural Bilingüe	\$
	Reforzamiento Educativo	\$
	Otro:	\$
	TOTAL	\$ 527.400.-
ACCION Descripción	APOYO A ALUMNOS CON DIFICULTADES EDUCATIVAS DIAGNOSTICADAS	
	Fortalecer el apoyo de Integración Educativa, a partir de la contratación de un Fonoaudiólogo para atender a los estudiantes TEL y trabajar en conjunto con las educadoras diferenciales y docentes de aula para apoyar con estrategias remediales y de superación al trastorno específico del Lenguaje.	
FECHAS	Inicio: 01-04-2015	Término: 11-12-2015
RESPONSABLE (Cargo)	Directora.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Directora, Jefe Técnico, Coordinador PIE, Docentes de aula, Docentes de Educación Diferencial, Fonoaudiólogo, Fonodil 1, Fonodil 2, Trampolín 1 mt. Pelota de esponja 25 cms., baja lenguas, espejo nasal, isopos largos, stickres, guantes de látex, Carpetas, Resmas de papel, Computador ,Conexión a Internet, Impresora, Tóner.	
USO DE TECNOLOGÍA	Si.	
PROGRAMA	PIE.	
MEDIOS DE VERIFICACION	Contrato y Plan de trabajo Fonoaudiólogo.	
	Informe de avance de estudiantes TEL intervenidos por el Fonoaudiólogo.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 1.150.000.--

	SEP	\$ 2.289.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 3.439.000.-

<b>7.2 AREA</b>	<b>LIDERAZGO ESCOLAR</b>	
<b>DIMENSION</b>	<b>LIDERAZGO FORMATIVO Y ACADÉMICO DEL DIRECTOR</b>	
<b>PRACTICA</b>	El Director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.	
<b>OBJETIVO</b>	Elaborar un Plan de trabajo que promueva acciones pertinentes para instaurar un ambiente laboral colaborativo y comprometido para el mejoramiento de las metas institucionales.	
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bitácora de registro de funciones y tareas asignadas.</li> <li>2. Acta de desempeño y funciones.</li> </ol>	
<b>ACCION</b>	<b>BITÁCORA DE REGISTRO DE FUNCIONES</b>	
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.	
<b>FECHAS</b>	Inicio: 02-03-2015	Término: 27-11-2015
<b>RESPONSABLE (Cargo)</b>	Directora.	
<b>RECURSOS (Humanos y Materiales)</b>	Directora, Funcionarios del establecimiento, Resmas de papel, Archivadores, Impresora, Tóner.	
<b>USO DE TECNOLOGÍA</b>	Si.	
<b>PROGRAMA</b>	SEP	
<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	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	\$ 50.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	

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.	
INDICADOR DE SEGUIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de estudiantes con bajo rendimiento en lectura.</li> <li>2. Porcentaje de estudiantes que logran resultado SIMCE.</li> <li>3. N° de actores participantes en encuesta de satisfacción de la Gestión Institucional y Pedagógica.</li> </ol>	
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)	Directora.	
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	\$ 35.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-

	TOTAL	\$ 35.000.-
ACCION Descripción	ENCUESTA DE SATISFACCION DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA	
	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)	Directora.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Directora, 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	\$ 100.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 100.000.-

<b>7.3 AREA</b>	<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	
<b>DIMENSION</b>	<b>FORMACIÓN</b>	
<b>PRACTICA</b>	El establecimiento educacional promueve hábitos de vida saludable y previene conductas de riesgo entre los estudiantes.	
<b>OBJETIVO</b>	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.	
<b>INDICADOR DE SEGUIMIENTO</b>	1. N° de acciones implementadas para apoyar a estudiantes en situación de riesgo. 2. N° de estudiantes en riesgo que modifican su conducta.	
<b>ACCION</b>	<b>PLAN DE GESTIÓN DE SEGURIDAD ESCOLAR</b>	
Descripción	Monitoreo y seguimiento a la implementación del Plan de Gestión y Prevención de Seguridad Escolar, que permita favorecer la trayectoria escolar.	
<b>FECHAS</b>	Inicio: 20-04-2015	Término: 27-11-2015
<b>RESPONSABLE (Cargo)</b>	Directora, Equipo de Gestión, Docentes, Paramédico Posta Alborada, Clínica Móvil dental.	
<b>RECURSOS (Humanos y Materiales)</b>	Directora, Equipo de Gestión, Docentes, Paramédico, Docentes, Diario Mural, Afiches, Resmas de papel, Fotocopiadora, Impresora, Tóner.	
<b>USO DE TECNOLOGÍA</b>	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	\$ 100.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 100.000.-
ACCION	<b>PRÁCTICA DE CONDUCTAS SALUDABLES</b>	
Descripción	Monitoreo y seguimiento de las acciones conducentes a la formación de 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)	Directora, 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	\$ 380.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 380.000.-

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	1. Nº 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	<b>PLAN DE GESTIÓN DE CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	
	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 (Humanos y Materiales)	Directora, Encargado de Convivencia Escolar, Docentes, Asistentes de la 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 a ,la entrega de copia del Plan de Gestión.	
	Registro de actividades en libro de clases.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 30.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 30.000.-</b>

<b>AREA</b>	<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>
<b>DIMENSION</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
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 Descripción	<b>PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA DE LOS ESTUDIANTES</b> 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	\$ 30.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 30.000.-
ACCION Descripción	<b>FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA</b> 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 8° 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	
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	\$ 1.500.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 1.500.000.-

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

RECURSOS (Humanos y Materiales)	Directora, Jefe Técnico, Docentes, Asistentes de la Educación, Actas de desempeño profesional, Computador, Impresora, Tóner.	
USO DE TECNOLOGÍA	Si.	
PROGRAMA	SEP	
MEDIOS DE VERIFICACION	Libro de Asistencia.	
	Actas de entrevista de desempeño profesional.	
	Formulario de evaluación semestral.	
FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 30.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 30.000.-

<b>AREA</b>	<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	
<b>DIMENSION</b>	<b>GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS</b>	
PRACTICA	El establecimiento educacional elabora u 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 Descripción	<b>PRESUPUESTO Y CONTROL DE GASTOS</b>	
	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)	Directora.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Directora, Auditor DAEM, computador, resmas de papel, Impresora, Tóner.	
USO DE TECNOLOGÍA	Si.	
PROGRAMA	SEP	
MEDIOS DE VERIFICACION	Planilla Excel de presupuesto.	
	Balance de gastos (Libro mayor)	
	Reporte de situación presupuestaria de gastos.	

FINANCIAMIENTO	PIE	\$ 0.-
	SEP	\$ 25.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 25.000.-

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 Descripción	SALA DE INFORMÁTICA Instalación de Sala de Informática, equipada con 22 equipos HP todo en uno dispuestos 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)	Directora.	
RECURSOS (Humanos y Materiales)	Directora, 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	\$ 5.000.000.-
	Educación Intercultural Bilingüe	\$ 0.-
	Reforzamiento Educativo	\$ 0.-
	Otro:	\$ 0.-
	TOTAL	\$ 5.000.000.-

## BIBLIOGRAFÍA

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 N° 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.*
- 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.*

- 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.  
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.*

## WEBGRAFÍA

[www.ayudameduc.cl](http://www.ayudameduc.cl)

DERECHOS DE ALUMNOS  
PRIORITARIOS.

*(Cartilla informativa).*  
*Santiago, 2014.*

[www.comunidadescolar.cl](http://www.comunidadescolar.cl)

[http://pme2.mineduc.cl/mineduc-pme2014/fl  
ex/Main.jsp](http://pme2.mineduc.cl/mineduc-pme2014/fl<br/>ex/Main.jsp)

[www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl)

PROYECTOS DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO.  
*(Cartilla informativa)*  
*Santiago, 2013.*

<http://www.leychile.cl>

[http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=103  
0934](http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=103<br/>0934)