



**Magíster En Educación Mención
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II
Proyecto Educativo Institucional**

Escuela 21 de Mayo, Calama.

Profesor guía:

Pedro Rosales

Alumno (s):

Rodrigo Iván Farías Araya

Santiago - Chile, Octubre de 2017

Nombre del proyecto

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento de la
Escuela 21 de Mayo, Calama.

Índice

Contenido	Página
Portada	1
----- Titulo	2
----- Índice	3
----- Abstract	4
----- Introducción	5
----- Marco Teórico	6
----- Dimensionamiento del Establecimiento	11
----- Diagnostico Institucional	23
----- Análisis de los resultados	27
----- Desarrollo de los Descriptores	28
----- Plan de Mejoramiento	28
----- Diagrama de Flujo (Plan de Mejoramiento)	39
----- Marco Legal y documentos de apoyo al PEI	40
----- Bibliografía	47

Abstract

Después de un largo proceso, este proyecto ha podido concretarse uniendo dos metodologías que quien presenta, ha logrado adquirir, una es propia de su formación, la tecnología como motor de un método de formación orientada a la preparación de espacios educativos para el desarrollo de diversas habilidades cognitivas, esto en el ámbito curricular. A modo organizacional y administrativo se presenta el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de control de indicadores de acción, este método redefine y clarifica el control de logros, siendo inicialmente orientado al entorno empresarial, puede ser adaptado al contexto educativo, centrándose en el control de acciones del Plan de Mejora Educativa.

La intención de este proyecto, es entregar una alternativa, no solo en el sistema de formación curricular, si no también aspira a innovar en el sistema de control de desarrollo del proyecto educacional.

Introducción

El presente proyecto educativo corresponde al extracto de una realidad nueva, esta propuesta está orientada (siempre con la misma base) a un segundo establecimiento, en este caso la Escuela 21 de Mayo de Nuestra Ciudad.

Esta visión es la de un asesor tecnológico, ya con 20 años de experiencia y un trabajo continuo en Unidades técnicas y Direcciones, esta es básicamente mi visión, mi experiencia y mi realidad.

Todos los elementos e ideas que he decidido incorporar a este Trabajo de Grado son aplicables y han sido desarrollados o podrían hacerlo. La premisa es, considerar que cada colegio tiene el hábito de acumular en cola un proyecto sobre otro, dejando siempre un remanente de gestiones anteriores, que por razones de desconocimiento suelen dejarse de lado y no incorporarse a la ejecución de un proyecto nuevo que aspira a innovar con las herramientas existentes, es común verlo con la tecnología que cada año es reemplazada y acumulada en bodegas.

El “plus” que entrega este proyecto, es el método de control, debido a que se propone implementar el Cuadro de Mando Integral como método de control de indicadores de acción para velar de una forma dinámica por el alcance de los objetivos propuestos mayormente en el PME.

Esta herramienta, más las propuestas tecnológicas y metodológicas, pueden asegurar un gran porcentaje de logros en el establecimiento.

MARCO TEÓRICO

Nuevas metodologías para nuevas tecnologías.

Con diez años de ejercicio de la docencia y veinte involucrado con la tecnología, quien presenta ha descubierto como el fenómeno de la tecnología ha generado impacto en la realidad cotidiana de los estudiantes y sobre todo en la formación educacional, en los últimos 20 años el desarrollo de tecnologías cada vez más complejas y completas han mellado el método de la “vieja escuela”, convirtiendo a los estudiantes en “Bully’s” del método antiguo.

El profesor ha visto como resulta completamente inútil escribir durante una hora en el pizarrón para que un niño o niña simplemente se acerque y tome una foto, haciendo en una milésima de segundo lo desarrollado en toda una hora.

Cabe notar que la intención de esta contextualización es la de buscar un punto de encuentro entre la importancia de la educación presencial en el aula y la integración efectiva de las tecnologías a ésta.

Curricularmente se han presentado modificaciones que, más allá de favorecer la inclusión efectiva de las tecnologías al aula, simplemente no han conseguido los resultados que se esperaban.

Los ajustes curriculares del año 2009, generan un cambio drástico en el sistema

de enseñanza (Marco Curricular 2009), incorporando como estrategia el uso de las tecnologías de forma transversal en todas las asignaturas, desplazando lo que conocíamos como asignatura de “Informática” o “Computación” las cuales estaban destinadas a desarrollar competencias básicas en el uso del computador y software de oficina.

Al crear esta modificación, esta asignatura desaparece y se entrega la responsabilidad de formar “Digitalmente” a docentes de asignatura, asumiendo que no presentaría un mayor desafío, debido a que la mayoría de los estudiantes son “Nativos Digitales” y su empatía con las nuevas tecnologías es algo que no podría significar un desafío mayor.

“El problema”

Ocurrieron dificultades en el proceso, las cuales se detallaran a continuación:

- El nivel Tecnológico de los docentes: Un docente promedio, utiliza un área de la tecnología, siendo generalmente la “Ofimática”, cuando llegaban a comparar el nivel de los estudiantes con el de los docentes, se asumió siempre que eran los niños y niñas quienes sabrían más y que el docente solo se encargaría de orientar, pero, el punto donde los estudiantes y el profesor no comprenden, es más común de lo que se esperaba.
- El endemoniado Windows: Con cada versión, Windows ha procurado crear siempre cambios a su interfaz, algunos tan drásticos como Windows 8 y otros no tan visibles (Sistema de Archivos de 32 Bits , 64 Bits a 86), entonces, los docentes formados en Windows 7 en todas sus versiones tenían problemas con Windows 8 por su interfaz y su terrible cambio en el inicio, hizo que el docente no quisiera avanzar tan rápido como se esperaba, llevando el objetivo al aula, sin embargo esta versión de Windows era la versión de los estudiantes actuales, la pregunta es: ¿Se suponía que los docentes debían conocer el funcionamiento de Windows

8 de forma autodidacta?

- Software Educativos Caducos: hasta Windows XP, existía una gran demanda de Software educativos que buscaban desarrollar las habilidades que se suponían básicas para los estudiantes, uno de los utilizados por excelencia era “El Marinero” proporcionado por el sitio Web de Enlaces, lamentablemente la evolución de los equipos del CD al USB en incluso a la aplicación en línea, más la transición de los sistemas de archivos de 32 a 64 Bits, convirtieron las escuelas en grandes almacenes de CD’s inservibles.
- **NO MAS CELULARES:** La llegada de los celulares marcaban el fin de la etapa de los “torpedos” de papel, solo era necesario un SMS o mensaje de texto para transferir la información, el Celular y su acelerada evolución significo una amenaza al sistema “actual” de evaluaciones y transferencia de información, el problema es que esta tecnología traía consigo en una de sus evoluciones el sistema operativo “Android”, el cual recién estaba ingresando el entorno cotidiano y de golpe al aula, a juicio de quien presenta este marco, quitarlos del aula, ha sido un error de más de 20 años.

Concluyendo, las tecnologías y las metodologías se encuentran en una brecha que los docentes han sabido esconder muy bien y los estudiantes han debido aceptar que la tecnología, las redes y la información tienen beto en algunos contextos educacionales. Es posible incorporarlas sin alterar demasiado el sistema obteniendo un sistema de alto rendimiento.

Cuadro de Mando Integral En el Sistema Educativo (CMI The Balanced Score Card)

Una definición explica que, “El **Cuadro de Mando Integral (CMI)** es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.”

El modelo de CMI diseñado por **Kaplan y Norton (Balanced Scorecard)** busca un cuadro de mandos “balanceado”, dónde además de la perspectiva Financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos.(www.cmigestion.es).

Encontrar el punto de encuentro entre lo proyectado, el control y la evidencia es un proceso complejo para los establecimientos, siendo necesarios mayormente en momentos de supervisión, esto es posible porque no haya un método más efectivo o al menos un método que valide los avances del proyecto, permitiendo, por su condición, una oportuna toma de decisiones.

La adaptación del sistema, se concentra en un punto simple, este sistema utiliza “Perspectivas”, estos son ámbitos de análisis dentro de los cuales es necesario extraer información acerca del logro de los objetivos que se han planteado, el instrumento educativo organizacional que más se ajusta a este ordenamiento por perspectivas es el Plan de Mejoramiento Educativo, el cual categoriza por “Dimensiones” el desarrollo del proyecto.

La perspectiva que no se ha considerado para aplicar en un entorno educativo gubernamental, es lógicamente la perspectiva Financiera, esto debido a que el establecimiento no tiene como meta la obtención de utilidades, sin embargo al trasponer las perspectivas del CMI (Económica, Financiera, De procesos, De recursos) con las dimensiones del PME (Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar, Gestión de Recursos).

Luego, la secuencia Acciones, indicadores y evidencia, hace que no sea tan

complejo llevar un control de cada indicador. En el estudio del CMI hay mucho hincapié en el planteamiento de los indicadores para facilitar la medición de logro de estos buscando poder hacer una medición mucho más precisa.

FODA Matemático.

Es común realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), sin embargo el Profesor Mario Héctor Vogel en su instructivo acerca de CMI hace énfasis en la rigidez de este sistema, debido a que solo emplea la lógica de un “Estudio de Caso”, pero no aporta mayormente a la toma oportuna de decisiones muy por el contrario de lo que si sería el FODA Matemático.

Supongamos que hemos detectado una Fortaleza, “La existencia de pizarras interactivas para su uso en el aula”, lo cual resultaría muy provechoso para el establecimiento y se le dará una marcha blanca para su utilización, se han hecho los cursos técnicos para su uso y todo está listo para iniciar en marzo.

En el transcurso del año bajo la observación de logros del CMI, el análisis del indicador solo ha alcanzado un 10%, lo que significa que estas pizarras no se han ocupado, al detectar este problema, es informado en un consejo de profesores, estos indican no saber ocupar dichas pizarras.

Nuestra Fortaleza ha cruzado la brecha y está a punto de convertirse en una Amenaza.

Si tomáramos el FODA convencional, es posible que nos hubiésemos enterado del no alcance de este indicador en marzo del año siguiente, teniendo que tomar medidas remediales cuando ya se ha perdido un año.

El FODA Matemático es capaz de indicar cuando esta Fortaleza ya se encuentra oscilando en dirección a las amenazas en el momento justo, como para tomar una decisión oportuna.

A raíz de esto es que, un sistema de esta índole puede ser de gran apoyo a nivel administrativo, enfatizando en el control matemático de procesos el alcance de

los objetivos que se han planteado para el año lectivo del establecimiento.

DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

Misión del Establecimiento

La misión de la Escuela Básica 21 de Mayo F-41 es generar acciones educativas y sociales que permitan en los alumnos y alumnas adquirir habilidades cognitivas y meta cognitivas respetando su contexto cultural atendiendo a la diversidad; que se adapte a los constantes cambios y exigencias de la sociedad y su entorno. Optamos por un enfoque curricular misto centrado en la persona y en la construcción del conocimiento, potenciando la formación valórica para su autorrealización personal, a través de los siguientes valores: respeto,

responsabilidad, autoestima, solidaridad y trabajo en equipo.

Visión del Establecimiento

Entregar una educación de calidad, sustentada en valores como: amor, solidaridad, respeto, responsabilidad, honestidad y compromiso, haciendo de ellos una práctica habitual en su quehacer diario. Formando personas capaces de enfrentar nuevos desafíos, seguras de sí mismas y con poder de decisión, atingente a cada una de sus necesidades.

Reseña histórica

La escuela “21 De Mayo” comenzó sus actividades educativas el día 23 de Junio del 1965 en la población “Independencia”, cobijando niños y niñas de primero a cuarto años básicos; y tiempo más tarde, se inició el servicio de aprendizaje con estudiantes de la comunidad adyacente. El nombre de la Unidad Educativa se denominó Escuela N° 28 y se ubicaba en calle Varga, en pleno centro de la ciudad, siendo su primer director Don Darío Peñas Campos.

Posteriormente se trasladó la institución escolar a la población “21 de Mayo”, en el año 1978.

En el año 1993 se cambia el nombre de la Escuela F-41 por el de Escuela “21 De Mayo” en alusión al nombre de la población que la cobija.

Actualmente, la escuela “21 de Mayo” se encuentra ubicada en la Calle Colombia 2926 de la población del mismo nombre, en la ciudad de Calama, provincia EL Loa, segunda región de Antofagasta. Es una escuela Básica que con el paso del tiempo ha evolucionado en infraestructura y mejoras pedagógicas, con un índice de vulnerabilidad del 80%, lo que significa un gran desafío para atender un porcentaje significativo de estudiantes prioritarios, extranjeros y de diferentes etnias.

En la actualidad, el establecimiento educacional está dirigido por Don Juan Barraza Valdivieso más un equipo de gestión, dieciséis docentes y profesores de asignatura.

Nuestra institución escolar a partir de los años 2012, es reconocida con el logro ministerial de Excelencia Académica en virtud de los logros académicos obtenidos por su gestión curricular y administrativa durante el bienio 2012 y 2013.

Síntesis de antecedentes del entorno

El 80% de Vulnerabilidad indica bastante sobre el entorno de nuestra escuela, esto hace que las acciones realizadas en el establecimiento sean todas con una intención social, invitando a la resiliencia y apoyo en esta área.

La práctica docente también es un objetivo principal, debido a que esta es la que permite, a los estudiantes, tener un mayor valor social y educacional para hallar

sus propias herramientas, de tal modo, les sea posible adaptarse el contexto siguiente en su formación escolar.

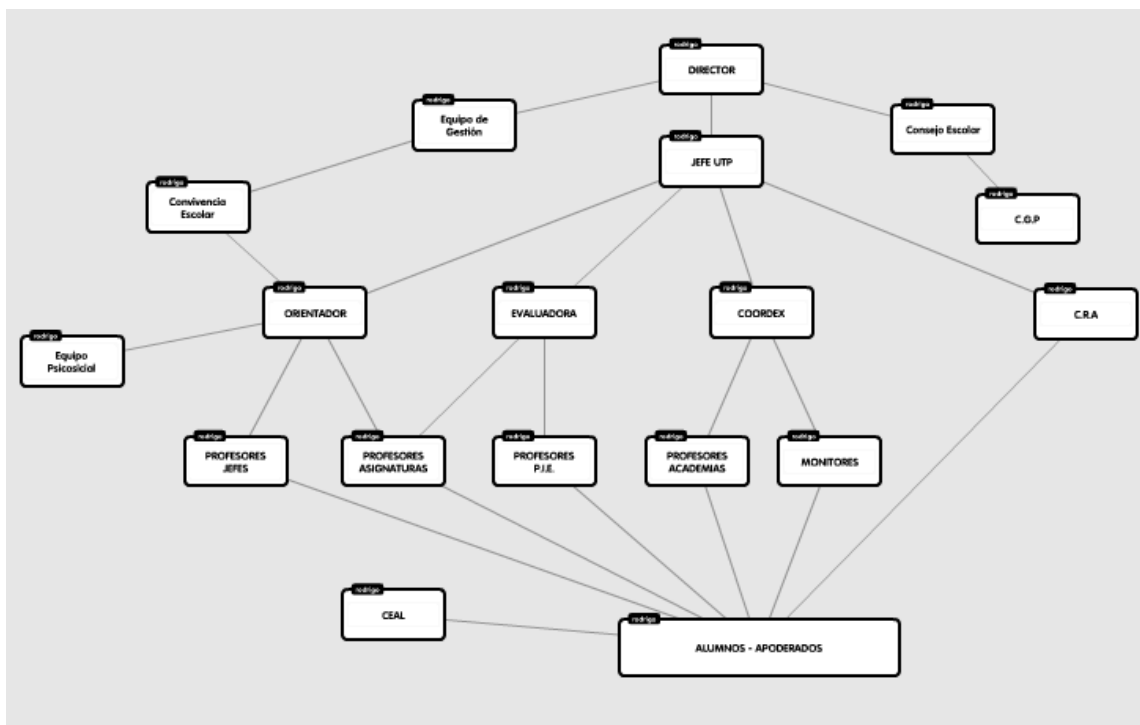
Síntesis de antecedentes pedagógicos

La planta docente, tiene la particularidad de poseer condiciones orientadoras, formadores por modelo de Habilidades Blandas y sensibilidad social.

EL equipo se encuentra cohesionado y comprometido con la misión de nuestro establecimiento, esto permite que la realización de acciones sea mayormente fructífera.

Dimensión organizativa operativa

Cuadro organizacional:



A continuación un cuadro explicativo de cada uno de los cargos y roles existentes en las primeras tres líneas del diagrama administrativo de la escuela, de acuerdo al proyecto educativo expuesto.

Nombre del cargo	función	Herramienta Tecnológica
Director	<p>Cargo representativo del establecimiento, encargado de llevar a cabo la ejecución el proyecto educativo institucional de la escuela.</p> <p>Coordina con el equipo administrativo la ejecución de todas las acciones propuestas por este.</p>	<p>Herramientas de control de gestión y proyecto,</p> <p>* MS Project</p> <p>Acceso y administración de todas las herramientas tecnológicas de la escuela.</p>
Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica.	<p>Es el coordinador de todo el sistema curricular de la escuela, en conjunto con su equipo (Evaluador y curriculista), controla y orienta los resultados académicos de los estudiantes.</p>	<p>Herramientas de control de gestión y proyecto,</p> <p>* Cuadro de Mando Integral</p> <p>Acceso y administración de todas las herramientas tecnológicas referidas al currículo de la escuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● SIGE

		<ul style="list-style-type: none"> ● www.miaula.cl ● www.nexus.cl ● www.romacl.com
<i>Evaluador</i>	Es el responsable de controlar los resultados académicos de los estudiantes y diseñar las herramientas de control y evaluación de los procesos académicos, manejando herramientas estadísticas y evaluativas.	www.romacl.com plataformas E-learning Moodle y herramientas de evaluación.
<i>Curriculista</i>	Trabaja directamente con los docentes y ayuda a guiarles en su proceso de acuerdo a la confección en equipo de las planificaciones.	Plataformas E learning Herramientas de control de planificaciones. www.nexus.cl www.miaula.c

	Entrega apoyo con herramientas de control y asesora a los docentes en su quehacer educativo.	
<i>Coordinador Extraescolar</i>	Responsable de diseñar el proyecto extraescolar, implementar academias y controlar las funciones de su equipo de monitores. Es el responsable de los emblemas escolares	Herramienta de comunicación con apoderados. www.papinotas.cl Herramienta de control de procesos. Ms Project.
<i>Asesor Tecnológico.</i>	Es el responsable de administrar y ejecutar todas las plataformas que funcionen en el colegio, también entrega respaldo al equipo tecnológico,	Ejecuta y administra todas las plataformas existentes en la escuela, es el desarrollador del sitio Web Escolar y es responsable de sus actualizaciones.

	compuesto por el coordinador de enlaces y Técnico informático.	
Orientador	<p>Es el responsable de guiar todo el proceso de desarrollo transversal y formativo de los estudiantes, asistiendo y dando cobertura a las diferentes problemáticas que puedan presentarse, también es el encargado de las acciones preventivas y la consolidación de las redes de apoyo de la escuela, su equipo de gestión está constituido por el Encargado de convivencia y el equipo Psico-social.</p> <p>Otra función corresponde a la</p>	<p>Herramientas de comunicación con apoderados</p> <p>www.papinotas.cl www.junaeb.cl</p>

	<p>asignación de becas y alimentación de la escuela.</p>	
<p><i>Encargado de convivencia.</i></p>	<p>Es el responsable de mediar y resolver conflictos escolares, también es quien perfecciona el Manual de Convivencia Escolar del establecimiento.</p> <p>Es el quien tomara las decisiones ante situaciones y eventualidades acontecidas durante el periodo lectivo.</p>	<p>Herramientas de comunicación con apoderados.</p> <p>www.papinotas.cl</p>

<p><i>Equipo Psico-social</i></p>	<p>Son asesores directos del Encargado de Convivencia, dan peritaje a casos de estudio más profundo y dan soporte metodológico a las decisiones que deban tomarse según sea contexto.</p>	<p>Herramientas de comunicación con apoderados. www.papinotas.cl</p>
<p>Inspector General</p>	<p>Es el responsable del control de estudiantes, en relación al ingreso de asistencia para la subvención y control de los atrasos, también es el siguiente eslabón en la toma de decisiones en el caso de la derivación proveniente del encargado Escolar. Es apoyado en esta</p>	<p>SIGE www.papinotas.cl</p>

	labor por un equipo de asistentes de la educación administrativos, de patio y de aula.	
<i>Centro General de Padres</i>	Funcionan en equipo con el inspector general y visan las actividades que involucren a la comunidad escolar.	Herramientas de comunicación con apoderados. www.papinotas.cl
<i>Asistentes de la educación</i>	Se encuentran divididos en tres tramos: Administrativos De Patio De Aula. Sus funciones son asignadas por el inspector general, sin embargo las herramientas pueden ser orientadas según estas mismas funciones.	Administrativos: SIGE – SUBVENCION www.papinotas.cl De Aula: Plataformas E-learning (Preparación de herramienta) De Patio www.papinotas.cl

Dimensión administrativa financiera

SEP

Es posible llegar al financiamiento de acciones con los recursos de esta subvención, siempre siendo los alumnos prioritarios del establecimiento, los primeros beneficiarios.

PADEM

Nuestro proyecto se verá principalmente asistido por lo que determine el PADEM, es importante reflejar, resultados óptimos y procesos de gestión eficientes, para acceder a si a la incrementación progresiva de los recursos para desarrollar el proyecto.

Centro de padres

El centro de padres también puede apoyar a la comunidad con recursos extraídos de las mismas actividades que ellos propongan.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA ESCUELA EN CUANDO A ÁREAS DE GESTIÓN EDUCACIONAL.

Descriptoros:

Valor	Nivel	Descriptoros de las Dimensiones
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o Sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo, su Aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.

3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Se declara su existencia; su aplicación ha sido Frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
4	Práctica sistemática Con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
5	Práctica Efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es Sistemática y la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.

Aplicación del Diagnostico

Área	Dimensiones por Áreas	Descriptor.	Valoración Entregada
Lid era zg o	Visión Estratégica y Planificación	Existen prácticas de Planificación del Establecimiento	5
		Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades	4
		Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales	4
	Conducción y guía	Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI	4
		Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño	4

	Información y análisis.	La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos	4
		Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás Áreas del plan anual.	3
G e s t i ó n C u r r i c u l a r	Organización Curricular	Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización	3
		Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda	4
	Preparación de la Enseñanza	Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI	4
		Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes	4
		Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes	4
	Acción Docente en el Aula	Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	4

		Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes	3
		Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza	3
	Evaluación de la Implementación Curricular	Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales	4
		Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular	4
		Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios	4
C o n v i v e n c i a E s c o l a	Convivencia Escolar en función del PEI	Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional	4
		Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos	4
	Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes	Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades	4
		Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades	4
		Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes,	4

a r		según sea el caso	
G e s t i ó n d e R e c u r s o s	Recursos Humanos	Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI	4
		Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales	4
	Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI	4
		Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros	4
	Procesos de Soporte y Servicios	Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa	4
		Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	3

Análisis de los Resultados del Diagnóstico

La escuela 21 de Mayo, se encuentra con un reciente cambio en el área directiva, por ende existen procesos que se encuentran en su etapa inicial, sin embargo, en palabras del director la valoración máxima no expresa lo necesario para una acción debido a que todas las acciones de su Plan de Mejora son perfectibles.

Las valoraciones medias (3) indican el proceso de transición en el que se encuentra la escuela, con una población de 648 estudiantes y un 80% de

vulnerabilidad hace que el ciclo en el que se encuentra este en un constante estudio y mejoramiento.

Se reconocen como puntos críticos las altas expectativas, esto debido a que el cambio de cuerpo directivo provoca incertidumbre en el equipo y esto los mantiene un poco reactivos en relación a las propias expectativas del equipo de liderazgo

Dentro de este proceso, el Plan de Mejora busca la reformulación del proyecto anterior con el fin de mejorar la estructura del trabajo administrativo en pos de reforzar el control de procesos y la oportuna cobertura curricular. Busca también crear instancias de integración para el alumnado instaurando el centro de alumnos, con el fin de activar su deseo de participar con la comunidad educativa. Un punto crítico y razón por la cual se ha diseñado este proyecto de apoyo al logro de objetivos en el proyecto institucional es el reacondicionamiento de equipos para entregar un mejor soporte técnico y metodológico al cuerpo docente, creando mayores instancias de uso de las nuevas tecnologías, para alcanzar la cobertura curricular en el ámbito de la integración de éstas al proceso de enseñanza y aprendizaje.

Por otra parte, el uso de un instrumento validado de control de proyectos es una segunda propuesta para optimizar el manejo de evidencias con el fin de crear instancias oportunas para la toma de decisiones administrativas oportunas y anticipadas.

DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

Liderazgo: Este indicador es la fortaleza del Establecimiento, pero aun así es posible reforzarlo con la automatización de procesos comunicacionales y de control a la información formalizada a través de bases de datos compartidas.

Gestión Curricular: La gestión curricular es posible mejorarla con herramientas

de apoyo a los diversos procesos que ocurren durante el año, Planificación, evaluación, presentación de resultados, comunicación efectiva y gestión de datos. Las primeras pueden ser gestionadas con aplicaciones destinadas a operar con esta información, incluso comunicándose con SIGE, para extraer datos y modificarlos, el área de evaluación es posible mejorarla con aplicaciones que automaticen el proceso evaluativo.

Convivencia Escolar: La principal herramienta en esta área, es la comunicación con el apoderado, para ello es posible reforzar con aplicaciones destinadas a comunicarse directamente con el apoderado, tanto para generalidades como para información específica de cada alumnos, un ejemplo de estas aplicación es la plataforma www.papinotas.cl.

Recursos: Este es el indicador en el cual mi proyecto de mejora se concentrara, esto es debido a que pude detectar la posibilidad de reutilizar recursos en desuso para su aplicación efectiva en el establecimiento, llegando incluso a ocupar espacio como material didáctico en el aula.

Con los años y la formación, me he dedicado fuertemente a la reutilización de recursos, mi propuesta puede lograr un aprovechamiento de recursos el cual permitiría mejorar la adquisición de material nuevo para funciones específicas dentro de la Unidad.

PLAN ESTRATÉGICO

Objetivo general

Entregar una propuesta clara extraída del análisis y estudio de los propios

recursos tecnológicos existentes en el establecimiento, aportando el Cuadro de Mando Integral como método de verificación de logro de objetivos.

Objetivos estratégicos

Entregar, a través del proyecto, luces mediante las cuales sea posible reutilizar recursos digitales ya existentes en el establecimiento.

Dejar manifiesta la necesidad de actualización de recursos educativos los cuales pueden ser empleados siempre desde un perfil tecnológico de trabajo.

Exponer la necesidad de alfabetización y actualización de metodologías para los docentes, llevándolos al siguiente nivel en el uso de tecnologías.

Dinamizar el proceso de control de objetivos con la implementación del CMI, al método operacional de ejecución del proyecto educativo.

Metas

A corto plazo:

1. Trabajar en la actualización de las metodologías existentes en la escuela, incorporando las tecnologías necesarias para su ejercicio.
2. Implementar el aula con la tecnología adecuada, acorde a las necesidades que se presentaran posterior a la actualización de metodologías.
3. Comenzar el replanteamiento de los planes de estudio, siguiendo los protocolos para orientarlo con el fin de obtener un perfil de egreso asociado al uso de tecnologías.
4. Instalar herramientas de control de resultados (CMI) en evaluación institucionales, que permitan visualizar estadísticamente la situación académica de los estudiantes, con el fin de tener un espectro completo de los avances y retrocesos académicos de nuestros estudiantes,

A largo plazo

1. Conformar un proyecto educativo capaz de cumplir con un perfil de egreso ligado al uso avanzado de tecnologías.
2. Usar el apoyo de las herramientas de control automatizado para elevar los resultados académicos de nuestros estudiantes.
3. Posicionar nuestra escuela como la única de este tipo en la ciudad.

Líneas de acción, programas y/o proyectos específicos

Líneas de Acción

Las líneas de acción del proyecto estarán distribuidas en tres grandes áreas: Implementación, capacitación docente, capacitación administrativa.

1. Implementación: La implementación considerara la actualización de las herramientas tecnológicas en hardware, software y Redes, tanto para el equipo administrativo como el docente, este paso es el inicial y crucial para ejecutar la acción en las siguientes dos Áreas.
 - a. Implementación Área administrativa: El colegio adquirirá herramientas y licencias de orden administrativo, con las cuales deberá ejecutar su labor.
 - i. Comunicación con apoderados: www.papinotas.cl
 - ii. Gestión y control: Cuadro de Mando Integral.
 - iii. Gestión de informes: Nexus, Miaula
 - b. Implementación Aulas: Cada Aula será implementada con una señal de internet independiente, distribuida por un enrutador por sala, en equipos, cada docente tendrá a su cargo una Tablet y un equipo de escritorio, el cual estará conectado a una Smart Tv 60', (**como referencia del costo para no estar tan distante de los pagos reales, un proyector Epson interactivo, tiene un valor por sobre el 1.500.000.- Una Smart Tv tiene un costo de 600.000.- , una Tablet de condiciones regulares vale 200.000.- y un equipo básico puede costar 200.000.- es decir. 500.000.- por debajo del presupuesto que muchos colegios manejan en este tipo de gastos.*)
 - c. Implementación a nivel de plataformas: Se considerada la contratación de una plataforma que permita gestionar planificaciones e informes, también la compra de un sitio Web.

2. Capacitación Administrativos: Todas las plataformas administrativas deberán ser adquiridas con capacitaciones efectivas y presenciales, cada empresa debe responsabilizarse por asegurar el funcionamiento de sus plataformas a través de su uso, evaluación y seguimiento durante una marcha blanca de no menos de seis meses.
3. Capacitación docente: Cada profesor será asesorado de manera independiente, con el acompañamiento y la modelación en aula para el uso de las herramientas, cada por separado y en su funcionamiento integrado, siguiendo la misma lógica del seguimiento y marcha blanca a desarrollar en la capacitación del equipo administrativo.

Proyecto JEC y Tecnologías

El proyecto JEC será crucial en la obtención de un perfil de egreso acorde a la ejecución del proyecto, en estas horas de libre disposición serán incluidos talleres de programación, robótica y diseño, distribuidos para todo el segundo ciclo y de formación inicial para la tecnología en el primero, estas asignaturas y talleres serán aplicados por personal idóneo, vinculado a las dos áreas, docencia y tecnología, con este fin nacerá de forma implícita el DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA de la escuela, compuesto por este equipo de docentes, el asesor tecnológico, el coordinador de enlaces y el soporte técnico.

Fases de acción, seguimiento y evaluación

En el proceso de implementación, se consideraran cuatro años aproximados, pensando en el periodo aproximado que un director permanece en un colegio.

Periodo	Acciones
Primer año	<ul style="list-style-type: none"> ● Replanteamiento y socialización del Proyecto Educativo, desarrollo de las acciones del Plan de Mejoramiento. ● Contratación de las plataformas. ● Contratación del Hosting y WebSite. ● Reacondicionamiento de equipos antiguos e implementación de lo ya existente.

	<ul style="list-style-type: none">● Gestión en la obtención de los equipos tecnológicos.● Instalación y asignación de equipos.
Segundo año	<ul style="list-style-type: none">● Evaluación inicial del proyecto, considerando aspectos técnicos y metodológicos para conocer cuál es el estado en el que se comenzara la implementación.● Capacitación a Administrativos y Docentes.● Seguimiento, control y asesorías en el uso de las herramientas tecnológicas.● Marcha Blanca para las nuevas herramientas.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Inicio en la ejecución de las herramientas evaluativas institucionales.
Tercer año	<ul style="list-style-type: none"> ● Fin de la Marcha Blanca. ● Concentrar las tecnologías en el área metodológica (Aula) y evaluativa, con el fin de conseguir mejores resultados académicos. ● Evaluaciones de proceso en la implementación, buscando posibles factores a mejorar. ● Estudio de los resultados Pre-implementación y en el proceso. ● Socialización de resultados y conformación de expectativas académicas. ● Estudio FODA de lo alcanzado y por alcanzar desde la

	<p>implementación del proyecto Educativo.</p>
<p>Cuarto año</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Comparación y análisis de los resultados del segundo y tercer año. ● Estudio de las acciones a implementar en el desarrollo de un PME actualizado en post de las necesidades resultantes del análisis FODA ejecutado el tercer año. ● Estudio de la efectividad del proyecto, análisis de los resultados académicos y su impacto en la oferta educativa. ● Proyección de la ejecución del proyecto y mejoramiento de los elementos destacados de la implementación. ● Análisis comparativo de los cuatro años y el impacto del nuevo proyecto educativo. ● Todas las actividades deben ser socializadas con la comunidad escolar.

--	--

**Seguimiento y evaluación: *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*
como herramienta de control, seguimiento y evaluación del Proyecto
*Educativo institucional y PME.***

“**El Cuadro de Mando Integral (CMI)** es un modelo de gestión que traduce la estrategia en **objetivos** relacionados entre sí, medidos a través de **indicadores** y ligados a unos **planes de acción** que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la **implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.**”

En el contexto de esta Tesis, reemplazamos el término “**Empresa**” por

“Establecimiento”. Si bien el Cuadro de Mando Integral extrae mayormente indicadores financieros es posible, posterior a un análisis de los proyectos institucionales, tomar algunos objetivos cuyos indicadores puedan ser claramente medibles durante el desarrollo del objetivo.

El CMI reconoce 4 grandes perspectivas a controlar las cuales son: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y crecimiento, para lograr una adaptación de este sistema a un contexto escolar subvencionado (Cabe destacar el hecho de que no se podría hacer un estudio de utilidades en una institución pública) deberíamos incluir las “dimensiones” que son consideradas para el desarrollo de un Plan de Mejoramiento Educativo, las cuales son: Gestión Pedagógica, Liderazgo, convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

La importancia de la medición continua de un indicador de logro es la toma inmediata de decisiones, volviendo el proceso de desarrollo del proyecto aún más proactivo de lo que comúnmente es, a continuación un ejemplo:

Objetivo extraído del PME de la escuela 21 de Mayo, Calama

Objetivo: “generar acciones educativas y sociales que permitan en los alumnos y alumnas adquirir habilidades cognitivas”, Extracto de las Misión institucional.

Dimensión: Gestión Pedagógica.

Estrategia: Mejoramiento de implementación de metodologías de enseñanza en relación a las practicas pedagógicas en el aula.

Indicadores:

Indicador	% incidencia de logro	% del logro	Semáforo
Talleres Técnicos.	10%	1 a 100%	■ ■ ■
Apoyo docente.	10%	1 a 100%	■ ■ ■
Acompañamiento al Aula.	5%	1 a 100%	■ ■ ■
Apoyo primer ciclo.	10%	1 a 100%	■ ■ ■
Plataforma Educativa.	5%	1 a 100%	■ ■ ■
Logros de aprendizajes	40%	1 a 100%	■ ■ ■
Dupla Psicosocial	10%	1 a 100%	■ ■ ■
Registro de derivaciones	10%	1 a 100%	■ ■ ■

EL promedio de los porcentajes de logro, es el alcance efectivo del objetivo planteado, la información es extraída directamente del PME del establecimiento.

El promedio de porcentajes de cada dimensión, es el logro efectivo en la ejecución del Proyecto Educativo Institucional.

Este control se realiza sobre cada uno de los indicadores el proyecto.

DIAGRAMA DE FLUJO, PLAN DE MEJORAMIENTO



Plan de Mejoramiento

Área del Modelo



Liderazgo



Gestión Curricular



41 Convivencia Escolar



Gestión de Recursos



Marco legal

Nombre del proyecto (Referido a la constitución del nombre):

- Constitución política de la República de Chile, 1980.
- Ley Orgánica Constitucional de Educación NI 18.962, 1990 (LOCE).
- Estatuto de los profesionales de la Educación y su Reglamento, Ley NI 19.070, 1991 párrafo 111 sobre participación, Art. 14, 15 y párrafo IV sobre autonomía y responsabilidad profesional Art. 16.
- Ley 19.410 de 1995 sobre Plan Anual de Desarrollo Educación Municipal (PADEM) Decreto N° 40 OFCMO 1996 y Decreto Supremo N°240 que modifica Decreto Supremo de Educación NI 40, 1996.
- Ley 19.532 de 1996, crea régimen de jornada escolar completa diurna (JECD) y dicta normas para su aplicación.
- Ley 19.494, 1997 que establece normas para aplicación de la JECD.

Nota: La ley no consigna una estructura ni contenidos mínimos del Proyecto Educativo de cada establecimiento; por lo tanto, todos los apodes y modelos deben ser tomados como sugerencias, orientaciones y apoyos.

Visión:

- Decreto con Fuerza de Ley N° 5 de 1993 sobre subvenciones a establecimientos educacionales, que otorga beneficios que se señala. Políticas Educativas-

- Decreto N°40, 1996
- Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios (OFCMO) de la Educación Básica y Decreto Supremo de Educación NI 240 de 1999, que modifica al Decreto Supremo N°40.
- Políticas comunales: PLADECO, Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades. Reglamento Interno del establecimiento educacional.

Misión:

- Convención Internacional Derechos del niño, niña y adolescente.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- OFCMO especificando los OFT que enfatizará en el PEI.
- Programas de Estudio del Ministerio de Educación, si el establecimiento se rige por ello. Programas propios del establecimiento.

Metas y líneas de Acción:

- Decreto N° 40, 1996 Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos

Obligatorios (OFCMO) de la Educación Básica.

- Decreto Supremo de Educación N° 240 de 1999, que modifica al Decreto Supremo N° 40/96. Decreto Supremo 92411983. Aprueba Planes y Programas de Religión.
- Decreto Exento 545/1 996. Aprueba Planes y Programas de NB1 de 1° y 2° año de Enseñanza Básica.
- Decreto Exento 55211997. Aprueba Planes y Programas de NB2 de 3° y 4° año de Enseñanza Básica.
- Decreto Exento 51111997. Aprueba Reglamento de Evaluación y Promoción Escolar de niñas y niños de Enseñanza Básica.
- Decreto Exento 11 1 311998. Autoriza medidas (le excepción para evaluar alumnos repitentes de Enseñanza Básica y Media que pertenezcan a las cohortes inmediatamente anteriores a la aplicación de los Planes y Programas de Estudio elaborados de acuerdo a los Decretos Supremos de Educación NI' 40 y N° 220 de 1998.

Dimensión organizativa

- Ley N° 19.410195 que modifica la Ley 19.070 Sobre el Estatuto de Profesionales de la Educación. *Decreto con Fuerza de Ley NO5 de 1993 sobre subvenciones a establecimientos educacionales y otorga beneficios que señala.
- Ley 19.532197, Art. transitorios punto 4: El número de horas cronológicas que permita a los profesionales de la educación la realización del trabajo técnico en equipo para el desarrollo de las actividades de tipo técnico pedagógico señalados en el artículo 61 del Decreto con Fuerza de Ley

Nº2, de Educación, 1996.

- Decreto Supremo NO 56, 1999 que modifica Decreto Supremo exento de Educación Nº 2251 1987. Aprueba reuniones técnicas de profesores, de dos horas, cada 15 días en escuelas no adscritas a JEC que están en el P900.

Dimensión Administrativo Financiera:

- D. MINEDUC 548/1988. Normas para la planta física de los locales educacionales.
- Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Cap. NO5: Locales Escolares y Hogares Estudiantiles.
- D. Ministerio Salud N'289189. Reglamento sobre condiciones mínimas de los establecimientos educacionales. *Decreto Cooperador de la Función Educacional
- Decreto con Fuerza de Ley NO 5 de Educación, 1992. Fija texto refundido, coordinado y sistematizado sobre subvención del Estado a establecimientos educacionales y de las normas que lo modificaron y complementaron.
- Ley 19.410/95 Art. 210 al 2611 sobre Administración Delegada.
- Decreto con Fuerza de Ley NI 1, 1996. Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 19.070i' 1991 que aprobó el Estatuto de Profesionales de la Educación, y de las leyes que la complementan o modifican. Define el término profesionales de la educación, funciones profesionales: función docente relacionada con los procesos de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación), docencia de aula, actividades curriculares no lectivas; función docente directiva, funciones

técnico pedagógicas. Formación y perfeccionamiento, participación, autonomía que se ejercerá en el planeamiento, la evaluación, la aplicación de textos de estudio y materiales y la relación con las familias. Continúa el tópico De la Carrera de los Profesionales de la Educación del Sector Municipal entre otros.

- Ley 19.494/97. Crea régimen de JEC y aprueba Reglamento. *Ley NI 19.532/197. Reglamenta régimen de. JECD y dicta normas para su aplicación. *Calendario Escolar Regional.

Dimensión Comunitaria

- Decreto Reglamento NI 565, 1990. Establece el marco escuela y el procedimiento para su organización. Fue modificado por el *Decreto NI' 828. 1995 que define la constitución de los Centros de Padres y Apoderados como organismos de consulta.
- Estatuto N° 1347 de 1996 del Ministerio de Justicia. Contiene el Acta constitutiva y el *Estatuto Tipo para los CPA que desean tramitar la personalidad jurídica a través del Ministerio de Justicia Estatuto N° 732 de 1997 del Ministerio de Educación que aprueba el anterior. Contiene el texto de Acta constitutiva de; Centro de Padres y Apoderados y el estatuto tipo para aquellos que desean obtener la personalidad jurídica por la vía municipal
- DFL N° 2 de 1996 Ley de Subvenciones, Art. 22. Los Centros de Padres y Apoderados de los establecimientos subvencionados, reglamentariamente constituidos, podrán cobrar anualmente a los padres y apoderados un aporte no superior al valor de media Unidad Tributaria Mensual. Este aporte tendrá carácter voluntario y podrá entregarse en diez cuotas mensuales e iguales.

Fase de Acción, Seguimiento y evaluación:

- Ley 19.410195, Art. 41 y 51. Formulación del PADEM. Ley 19.410195, Art. 60. Directores elaborarán informe para dar cuenta de los resultados alcanzados y evaluarán los avances en el logro de los objetivos planteados en sus Planes del Desarrollo Educativo (PEI).
- Ley 19.532197. Crea el régimen de JECD y dicta normas para su aplicación *Art. 21. Cuenten con Reglamento Interno
- Art. 1111. Los directores deberán entregar anualmente un informe de la gestión educativa del establecimiento correspondiente al año escolar anterior en el primer semestre del nuevo escolar. *Guía de Autoevaluación y Mejoramiento de la Escuela.

Documentos de apoyo al PEI

- Antúnez, S.; Imbernón, F.; Parcerisa, A. et al.(1997). De; Proyecto Educativo a la programación de aula. El qué, el cuándo, y el cómo de los instrumentos de la planificación didáctica. Editorial Graó de Serveis Pedagógies, Barcelona, España.
- Astudillo, E.; Astudillo, O.; Cuadra, G.; Torres, M.; Vaccaro, L. (1996). Manual para Equipos de Gestión Escolar. Conformación, Desarrollo y Consolidación del trabajo en equipo en la escuela. Ministerio de Educación, Santiago, Chile.
- Condemarín, M.; Medina, A. (2000). Evaluación de los aprendizajes. Un

medio para mejorar las competencias lingüísticas y comunicativas. MINEDUC, Santiago, Chile.

- De Pujadas Editores (1999). Elaboración de Proyecto de Desarrollo Educativo (PDEI), Santiago, Chile.
- Duran, J. A. (1996)@ El Proyecto Educativo Institucional. Una alternativa para el desarrollo pedagógico-cultural. Cooperativa Editorial Magisterio, Colombia. Lavín, S del Solar. S. (2000).
- El Proyecto Educativo Institucional como ¡Herramienta de transformación de la vida escolar. LOM Ediciones, Santiago, Chile. 11 MINEDUC (1999).
- Currículum de la Educación Básica, OFCMO. Santiago, Chile. MINEDUC - DEG (1993).
- Criterios para elaborar el Reglamento Interno del establecimiento educacional. Santiago, Chile. MINEDUC - DEG - MECE Media - CPEIP (1995). El Proyecto Educativo institucional. Santiago, Chile.
- MINEDUC - DEG - DIPLAP (1995). Guía de apoyo para la elaboración del Proyecto Educativo de un establecimiento. Santiago, Chile.
- MINEDUC - MECE Media (1997). Gestión del Equipo Directivo del Liceo. Carpeta 1. Santiago, Chile.
- MINEDUC - MECE Media (1997). Gestión del Liceo. Carpeta ti. Santiago, Chile.
- Pulido, M. C. (1997). El Proyecto Educativo. Elementos para la construcción colectiva de una institución de calidad. Cooperativa Editorial Magisterio, Colombia. Triguero J.; Labra, J. (1993).
- El Proyecto Educativo. Metodología para su evaluación. FIDE Secundaria. Santiago de Chile. UNESCO (1994) Modelo de Gestión. GESEDUCA. Santiago, Chile. UNICEF,
- MINEDUC (1999). Cada escuela es un barco. Aventuras pedagógicas de comunidades que aprenden. Santiago, Chile.

Bibliografía:

- Marco para la buena dirección y liderazgo escolar, edición 2015.
- Jaime Sánchez I., (Editor). *Nuevas Ideas en Informática Educativa*. Volumen 4. Santiago, Chile: LOM Ediciones, 2009.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard: Translating strategy into action). 1997

Webgrafía

- <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=136446> (Vista el 7 de mayo de 2017)
- <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=136446> (Vista el 13 de mayo de 2017)
- <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PEI%20Marco%20Legal%20y%20Estructurabn.pdf> (Vista el 13 de mayo de 2017)
- https://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf (Vista el 9 de oct. de 17)
- www.tablerocomando.com (Vista el 9 de oct. de 17)
- <http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/> (Vista el 9 de oct. de 17)

- www.camopusmvp.es (Vista el 9 de oct. de 17)