



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Análisis de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de los Establecimientos
Municipales de la Comuna de Limache

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL
GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

ALUMNO

CRISTÓBAL SOTO SAAVEDRA

PROFESORA GUÍA

HILDA AREVALO VILLALOBOS

VALPARAÍSO, DICIEMBRE 2014

Agradecimientos

A mi familia por apoyarme y acompañarme en todo momento en especial a mi papá que sin su guía y consejos esto no habría sido posible.

A la Sra. Patricia Colarte Troncoso, Jefa del DAEM de Limache, por darme la oportunidad de realizar mi práctica profesional, lugar donde se origina la inspiración para este trabajo.

Y por supuesto a mi profesora guía: Hilda Arévalo Villalobos, por su tiempo y dedicación.

Con cariño y gratitud

Cristóbal Soto Saavedra

Diciembre 2014

Índice

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL	8
1.1 Gestión Escolar y Gestión Integral de la Educación.....	8
1.2 Dimensiones de la Gestión Escolar	9
1.3 Modelo de Gestión Escolar	10
1.3.1 Liderazgo	11
1.3.2 Gestión Curricular.....	11
1.3.3 Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes.....	12
1.3.4 Recursos.....	12
1.3.5 Resultados.....	13
1.4 Instrumentos de Gestión Escolar.	14
1.4.1 Plan de Mejoramiento Educativo PME.	14
1.4.2 Plan de uso Pedagógico.	14
1.4.3 Planificación Estratégica.	15
1.5 Proyecto Educativo Institucional PEI.....	17
1.6 Contenidos Formales de un Proyecto Educativo Institucional PEI.....	20
1.7 Proyecto Educativo Institucional y su Relación con el Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM)	24
1.8 Descripción general de la Educación Municipal en la Comuna de Limache.....	25
CAPÍTULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, PROPÓSITO Y OBJETIVOS.	28
2.1 Problema de investigación	28
2.2 Propósito del estudio.....	28
2.3 Objetivos.	29
Objetivo General.....	29
Objetivos Específicos.	29
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	30
3.1 Dimensiones Evaluadas:	32
3.2 Descripción del Instrumento Metodológico para la evaluación de los PEI.....	38

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	41
CAPITULO V: CONCLUSIONES.....	72
SECCIÓN DE ANEXOS	77
Anexo N° 1 Instrumento de Evaluación para Proyecto Educativo Institucional.	77
Anexo N°2. Glosario Técnico	83

Resumen

El trabajo que se presenta a continuación, se enfoca en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) como principal herramienta en la gestión de un establecimiento educativo.

Para ello, se elaboró un instrumento que permite evaluar el nivel del contenido de dichos proyectos con el fin de contribuir a la mejora de los procesos de gestión escolar.

Dicho instrumento es posible de utilizar en cualquier tipo de establecimiento educacional y en cualquier comuna del país.

En esta oportunidad, se toma como muestra a los nueve establecimientos municipales de la comuna de Limache.

Introducción

La educación es el principal medio de movilidad social, un sistema educacional que deje de lado las inequidades y que otorgue a cada individuo una educación de calidad sin importar su condición social o económica es lo que diferencia a un país desarrollado de otro en vías de desarrollo.

En los últimos años, la educación ha sido tema de debate, con un importante movimiento estudiantil que logró poner a la Educación Pública como una prioridad entre las autoridades.

Actualmente, está en discusión una Reforma Educacional que pretende hacerse cargo de estas demandas apoyándose en cuatro pilares: **Segregación e Inclusión; Gratuidad Universal;** Fin al lucro en todo el sistema; y lo más importante, la Calidad Educativa. Dejando de lado los aristas económicos debemos concentrarnos en lo fundamental: la calidad en la educación, ¿Cómo medirla y como alcanzarla? No es un objetivo que se pueda lograr sólo con enormes reformas estructurales. El verdadero cambio debe provenir desde la base de todo este Sistema Educativo, es decir, debe generarse desde el mismo establecimiento. La Gestión que realice un Director en conjunto con la comunidad escolar, tiene directa relación con los resultados que obtengan sus estudiantes. Para ello una buena gestión requiere de personas preparadas y comprometidas pero además necesita de herramientas de planificación que guíen y faciliten la inclusión de todos los estamentos que conforman a la Comunidad Educativa de un establecimiento.

Es así como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de un establecimiento es el reflejo de la conducción que se está realizando, un PEI que permita una buena planificación en el corto y mediano plazo entrega mayores posibilidades de alcanzar buenos resultados.

Es en este contexto, que esta investigación desea aportar al mejoramiento de las herramientas de gestión escolar desarrollando un instrumento que permitiese evaluar el grado de desarrollo de un Proyecto Educativo Institucional.

Para ello, se ha tomado como muestra a los PEI de los establecimientos de educación municipal de la comuna de Limache por ser una comuna cercana y con una población escolar de un tamaño suficiente para ser abordado por un solo estudiante.

En el capítulo uno, esta investigación expone la temática de la Gestión Escolar y como ésta se realiza en Chile según las pautas del Ministerio de Educación y caracteriza a los principales instrumentos que permiten realizar la gestión escolar dentro de un establecimiento. Luego, se detallan las características de un Proyecto Educativo Institucional y cuáles debieran ser sus contenidos.

A continuación, se realiza una descripción de la educación municipal en la comuna de Limache, señalando los establecimientos que la componen y la matrícula de sus estudiantes.

En el segundo capítulo, se presenta el problema de investigación y se plantean los objetivos que regirán esta investigación.

En el tercer capítulo, se expone la metodología utilizada y se presenta el instrumento desarrollado para la evaluación de los PEI.

Luego en el capítulo cuarto, se entregan los resultados mediante la exposición de tablas de vaciado, juntos con gráficos y su interpretación.

Finalmente se entregan aportes técnicos y las conclusiones a las que esta investigación logró llegar.

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

1.1 Gestión Escolar y Gestión Integral de la Educación.

“Entendemos por Gestión Escolar, el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende la comunidad educativa para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica de la escuela”. (Weinberg, 1995)

La Unidad de Capacitación Docente UCAD del Perú define a la gestión escolar de la siguiente forma “(...) entendemos como modelo de gestión educativa a ese conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados. A diferencia de la planificación que tiende a realizar previsiones más a largo plazo, el modelo de gestión que proponemos aspira a objetivos de corto y mediano plazos; propone un mayor número de alternativas posibles pero un futuro más remoto debido a la incertidumbre, propone un mayor margen para las acciones de ajuste y le da un gran peso a las prioridades en la medida en que estas indican donde iniciar las acciones a corto plazo”. (Carrillo, 2006)

Por otro lado, la Gestión Integral “considera todas las actividades de enseñanza aprendizaje, las administrativas, las que se realizan con la comunidad; las que implican organizarse para desarrollar ciertas funciones; las que se realizan con las instancias municipales, provinciales y centrales y con otras escuelas, considera también las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar. Articulando todos los proyectos de innovación que está desarrollando la escuela en torno a los aprendizajes de los alumnos.

Sus objetivos son profundizar en la formulación del Proyecto Educativo Institucional, desde las distintas **Dimensiones de la Gestión Escolar**” (Lavín, 1997)

1.2 Dimensiones de la Gestión Escolar

“Existen diversas distinciones con respecto a los ámbitos o dimensiones de la gestión escolar. Hay cierto consenso, sin embargo, entre los autores más representativos en el tema, que consideran que la gestión escolar no sólo está referida a las actividades administrativas y financieras, sino que también se refiere a aspectos tales como la forma en la cual los directivos, los profesores y los alumnos se organizan, como se desarrollan las clases, la fijación de calendario escolar, la asignación de horarios, el establecimiento de normas de convivencia y la forma como el establecimiento se relaciona no sólo con los padres de familia sino también con toda la comunidad.

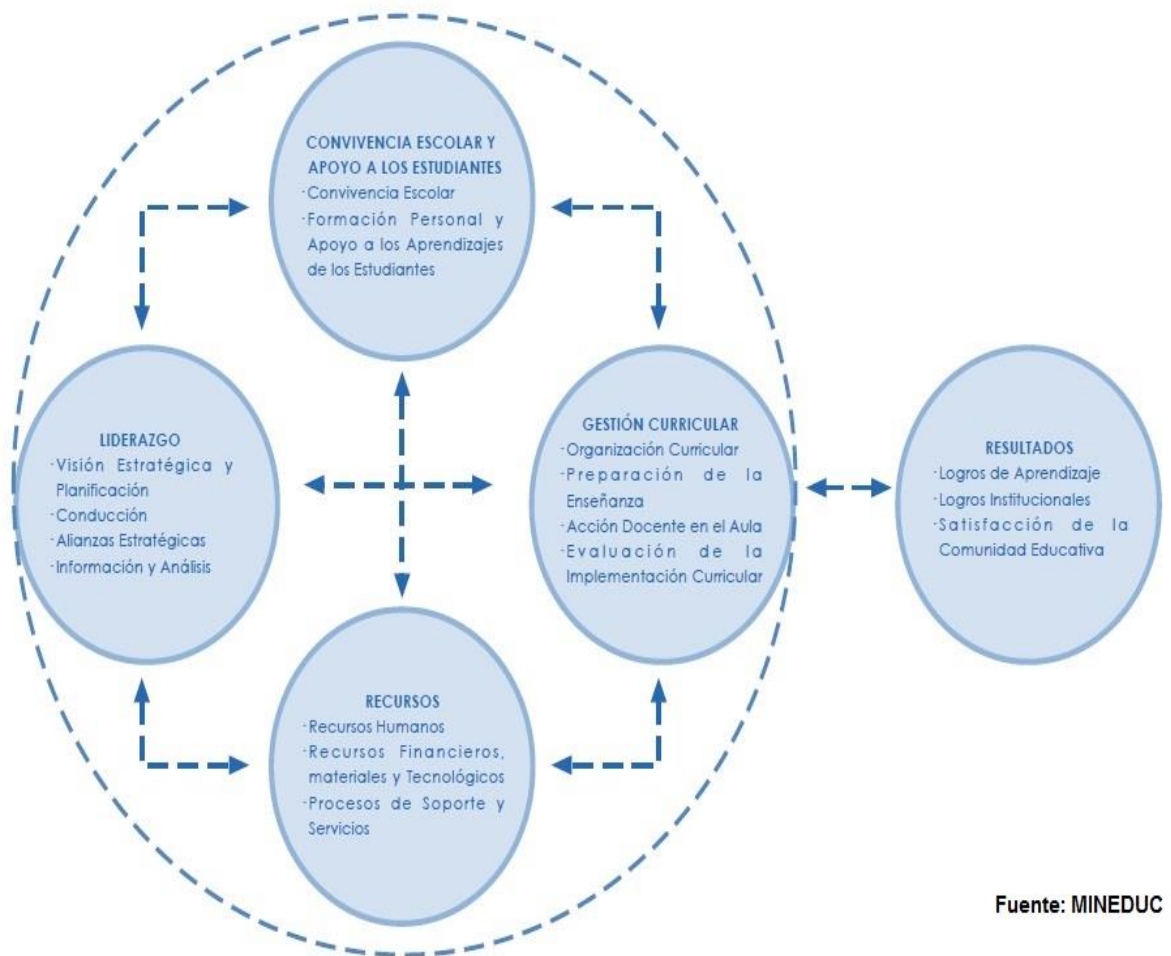
En síntesis, la Gestión Escolar Integral implica hacer confluir las miradas desde estas distintas dimensiones de la realidad escolar, e integrarlas en torno a un **Proyecto Educativo Institucional.**” (Lavín, 1997)

1.3 Modelo de Gestión Escolar

Actualmente, el Ministerio de Educación mantiene un modelo de gestión basado en **4 dimensiones** llamado Modelo de Calidad de la Gestión Escolar que busca promover la responsabilización de los actores de la comunidad educativa respecto de los resultados del establecimiento, promoviendo, a su vez, una gestión profesional y rigurosa¹.

El modelo se resume en el siguiente esquema

Figura N° 1 Presentación del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.



Fuente: MINEDUC

Disponible en: <http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gesti%C3%B3n-Escolar.pdf>

1.3.1 Liderazgo

Prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales.

- **Visión Estratégica y Planificación:** Prácticas de planificación del establecimiento educacional que favorecen el logro de los Objetivos institucionales, misión y visión.
- **Conducción:** prácticas del director y del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa en función del logro de los Objetivos institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
- **Alianzas Estratégicas:** prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la articulación con actores u organizaciones de su entorno contribuya al logro de sus Objetivos y Metas Institucionales.
- **Información y Análisis:** prácticas del establecimiento educacional para generar y analizar información útil para la evaluación institucional, toma de decisiones y rendición de la cuenta pública.

1.3.2 Gestión Curricular

Prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular.

- **Organización Curricular:** prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la propuesta curricular diseñada se coherente con el PEI y articulada con el Marco Curricular, en el contexto de las necesidades formativas de los estudiantes.
- **Preparación de la enseñanza:** prácticas del establecimiento educacional que aseguran la organización, análisis y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje para la implementación del currículo en el aula.
- **Acción docente en el aula:** prácticas del establecimiento educacional para asegurar que la implementación curricular se concrete eficazmente en el aula a través del proceso enseñanza-aprendizaje.

- **Evaluación de la implementación Curricular:** practicas del establecimiento educacional para determinar el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación del diseño curricular.

1.3.3 Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes

Son prácticas que lleva acabo el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

- **Convivencia Escolar:** practicas que aseguran una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad educativa en función de su PEI.
- **Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes:** practicas del establecimiento educacional para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los estudiantes.

1.3.4 Recursos

Son las prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y paradocentes; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

- **Recursos Humanos:** practicas del establecimiento educacional que aseguran el desarrollo profesional de los docentes y paradocentes en coherencia con el PEI.
- **Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos:** prácticas que aseguran una utilización eficiente de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, equipamiento e infraestructura a fin de implementar el PEI.
- **Proceso de Soporte y Servicios:** practicas del establecimiento educacional para asegurar sistemas de soporte y servicios que requiere la implementación del PEI

1.3.5 Resultados

Son las cifras, porcentajes, resultados de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros.

- **Logros de aprendizaje:** datos del establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad e sus logros.
- **Logros Institucionales:** datos del establecimiento referido al logro de Metas Institucionales.
- **Satisfacción de la comunidad educativa:** datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.

1.4 Instrumentos de Gestión Escolar.

Para realizar las funciones de la Gestión de un establecimiento educacional, el Ministerio de Educación incentiva a utilizar una serie de instrumentos interrelacionados y que deben formularse teniendo como pilar fundamental el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento, instrumento al que esta investigación apunta y que se profundizará más adelante.

El **PEI** como principal instrumento de planificación y gestión estratégica está estrechamente vinculado con otras herramientas como los Planes de Mejoramiento Educativo PME, Planes de uso pedagógico y la Planificación Estratégica.

1.4.1 Plan de Mejoramiento Educativo PME.

Establece los compromisos adquiridos por el sostenedor respecto de las acciones de mejoramiento educativo institucional que ejecutarán los establecimientos mientras dure el Convenio de igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa que suscribe el sostenedor para poder acceder a la Subvención Escolar Preferencial.²

1.4.2 Plan de uso Pedagógico.

Los Planes de uso Pedagógico son un conjunto de acciones que el establecimiento realiza con los recursos tecnológicos entregados, en relación a sus opciones de mejoramiento, fortalecimiento del PEI o desarrollo de un área de gestión escolar.

Los Planes de uso dependerán de las características del Establecimiento, el diagnóstico y el plan de mejora que se implemente ya sea un PME para las escuelas incorporadas a la ley SEP o los procesos institucionales de desarrollo, fortalecimiento o mejora que el sostenedor y el establecimiento hayan definido implementar.

² El fundamento de la Subvención Escolar Preferencial SEP, es el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación subvencionada del país. Para ello exige compromisos que involucran y comprometen a toda la comunidad escolar. Los sostenedores voluntariamente adscriben a esta subvención a los establecimientos bajo su dependencia que decidan y asumen todas las responsabilidades que ello implica.

La Subvención escolar Preferencial se instaura con la Ley N° 20.248 promulgada el 2 de febrero de 2008. (MINEDUC, 2008)

1.4.3 Planificación Estratégica.

Es un intento de abarcar la complejidad de la situación que se quiere abordar, para aproximarse lo más posible a las metas y resultados buscados. Exige una explicación de la situación total y la conjunción de múltiples puntos de vista.

Opera en cuatro instancias articuladas y formalizadas: coyuntural; anual; operativa; a mediano plazo; a largo plazo.

Utiliza categorías básicas como la “Situación”, “Problema” y “Oportunidades”.

Se materializa por medio de los Planes de Acción los que buscan ordenar la gestión para que responda a las necesidades y problemáticas educativas de la comunidad escolar y su propuesta pedagógica definida en el PEI.

El Proyecto Educativo Institucional debe articular en sí, los distintos ámbitos o dimensiones en las cuales se desenvuelve la vida cotidiana en las escuelas y que metodológicamente se inscriben en Planes de Acción.

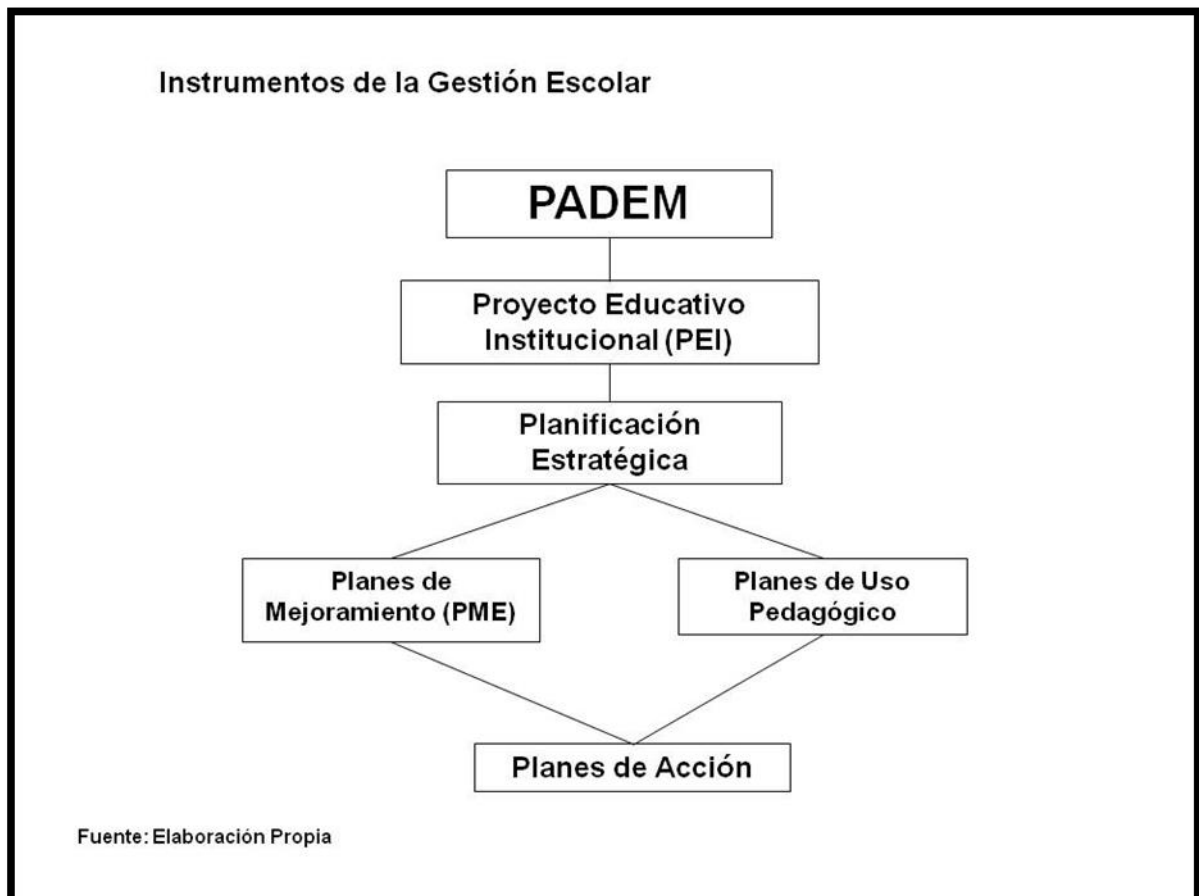
Los Planes de Acción promueven el proceso participativo de la comunidad y entregan los aspectos operativos para realizar la gestión.

1.4.4 Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM).

Es un instrumento de gobernabilidad de la educación municipal que integra los Proyectos Educativos Institucionales de los establecimientos con el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) en función de los recursos. Permite Planificar y gestionar la educación municipal en la comuna, programar metas anuales para la educación, tomando en consideración los recursos humanos, financieros, materiales existentes y evaluando los resultados, lo que permite corregir las situaciones obstaculizadoras o reconocer inviabilidad en las metas.

Lo anterior se grafica en el siguiente esquema.

Figura N° 2 Instrumentos de Gestión Escolar



1.5 Proyecto Educativo Institucional PEI

“El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento que orienta todos los procesos que ocurren en un establecimiento educacional, clarifica a los actores, las metas de mejoramiento, da sentido y racionalidad a la gestión para el mediano o largo plazo, permite la toma de decisiones pedagógicas y curriculares, articula los proyectos y acciones innovadoras en torno al aprendizaje y la formación de los alumnos”. (Villarreal, 2002)

“El Proyecto Educativo Institucional representa el sello que identifica y caracteriza a la institución educativa, en torno a concepciones que se construyen colectivamente, respecto a la tarea de educar.” (UNESCO, 2011)

“El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el principio ordenador de las instituciones Educativas, en él está plasmado el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos; aquí se presenta la "Visión" de la Institución, es decir, la propuesta a futuro, la mirada hacia el horizonte. También se explícita la "Misión", que no es otra cosa que el propósito general del establecimiento educacional. Se definen las funciones de cada estamento y elemento de la institución, organización y procedimientos evaluativos y de convivencia Interna, normativa, perfiles de alumnos, apoderados y profesores, talleres, horarios, etc. En general aquí está plasmada la idea de "escuela" que impulsa a cada Institución.” (Barrientos, 2005)

“El PEI permite realizar la gestión institucional si se lo utiliza sistemáticamente en la orientación, conducción, desempeño y evaluación de la institución. Articula los objetivos de política educacional con las prácticas efectivas en el nivel regional, local y escolar.

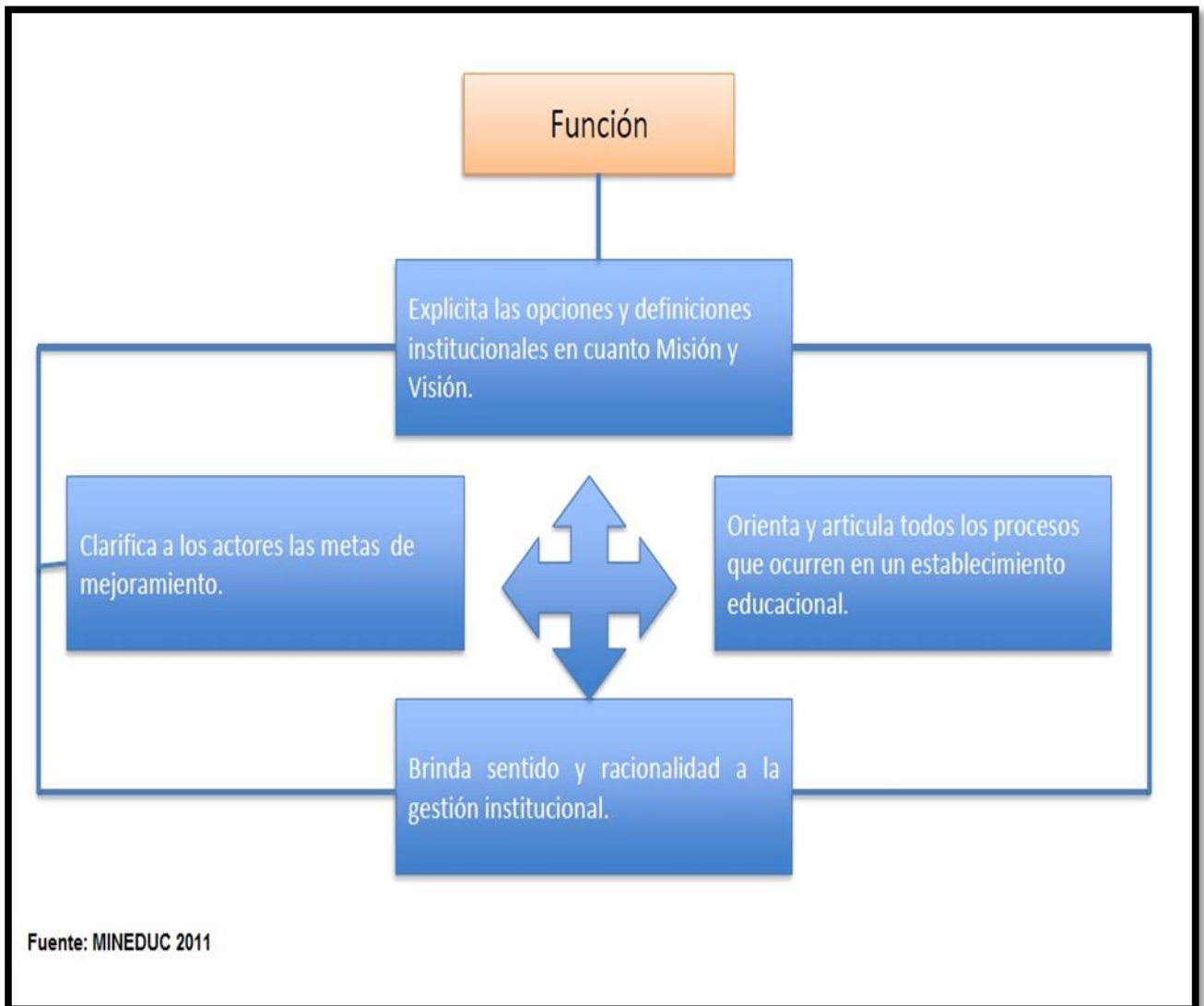
Además permite identificar, analizar y procesar los problemas institucionales, cooperando y asignando responsabilidades a los miembros de la **comunidad educativa**³.

³ La Ley N° 20.370 **Ley General de Educación** en su **Artículo N°9** define a la Comunidad Educativa como: Agrupación de personas que inspiradas en un propósito común integran una institución educativa. Ese objetivo común es contribuir a la formación y el logro de aprendizajes de todos los alumnos que son miembros de ésta, propendiendo a asegurar su pleno desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico. El propósito compartido de la comunidad se expresa en la adhesión al proyecto educativo del establecimiento y a sus reglas de convivencia establecidas en el reglamento interno.

Por lo que es un proceso de re-creación constante de la “cultura escolar” a través de la constitución de espacios de comunicación e interacción.” (Ministerio de Educación, 2012)

Las funciones de un PEI pueden graficarse en el siguiente esquema.⁴

Figura N°3 Funciones del PEI

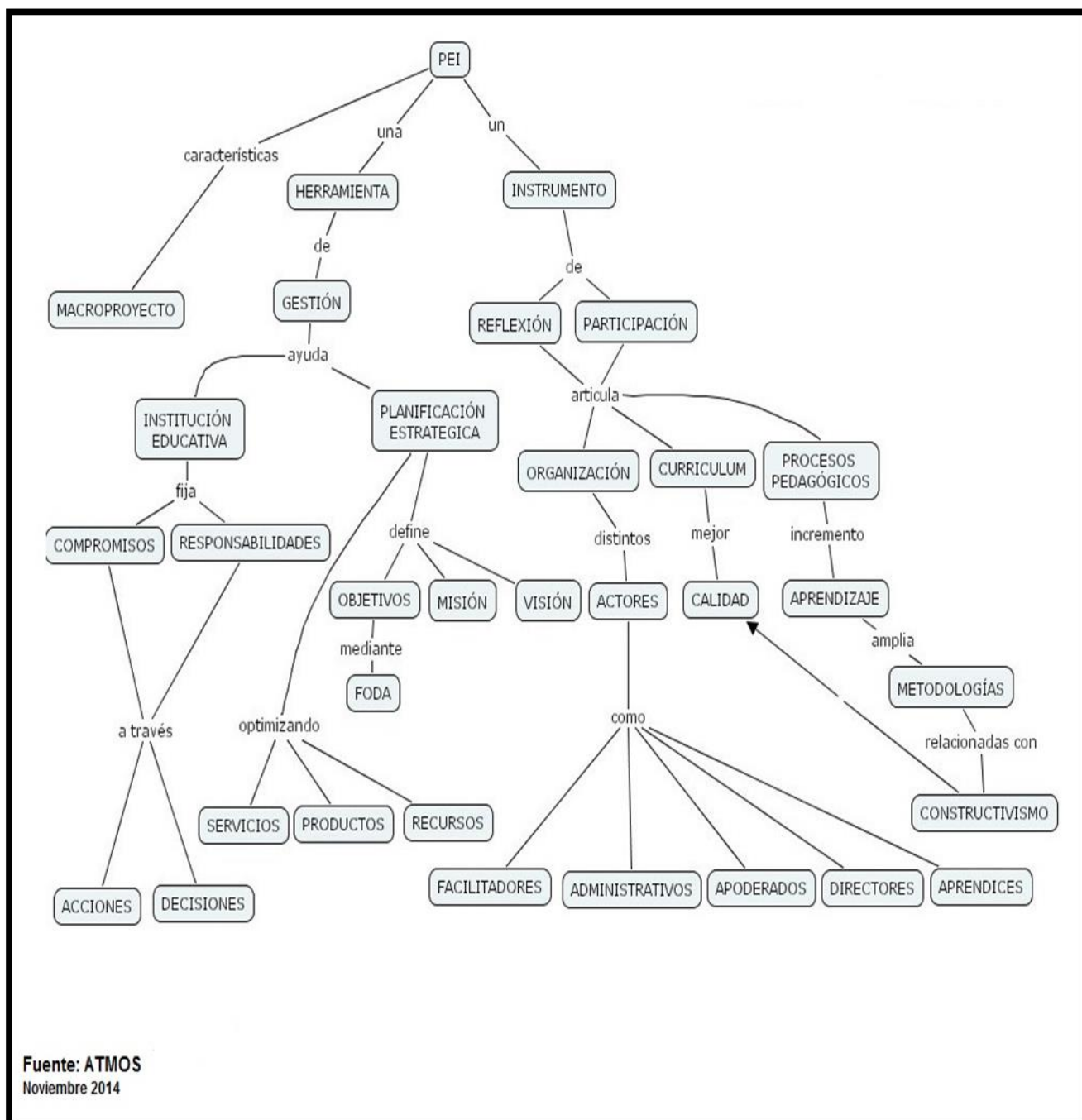


Además, la ley señala que la Comunidad Educativa está compuesta por: alumnos, alumnas, padres, madres y apoderados, profesionales de la educación, asistentes de la educación, equipos docentes directivos y sostenedores educacionales.

⁴ Esquema extraído del Módulo del Ministerio de Educación “Articulación del PEI, Plan de Mejora, Plan de Uso y Plan Estratégico. Disponible en:
http://ftp.e-mineduc.cl/pucv/directores/unidad02/Articulacion_entre_PEI_%20y_Planes_de_Accion.pdf

A modo de resumen un PEI puede entenderse en el siguiente esquema.⁵

Figura N° 4 Esquema Resumen Proyecto Educativo Institucional PEI



⁵ Esquema tomado del sitio web de ATMOS CHILE disponible en: <http://www.atmos.cl/inicio1/node/18>

1.6 Contenidos Formales de un Proyecto Educativo Institucional PEI.

Si bien no se cuenta con una reglamentación respecto a cuál debe ser el contenido de un PEI, si existe un cierto consenso sobre ciertos elementos comunes.

En el año 2002, el Ministerio de Educación emitió un documento de apoyo a la gestión escolar llamado “**Proyecto Educativo Institucional: Marco Legal y Estructura Básica**”⁶ el que presentaba una estructura de 3 columnas. La primera contenía el Aspecto del documento PEI, la segunda constaba de preguntas orientadoras que ayudaban a definir e identificar dicho Aspecto y una tercera columna que señalaba el marco legal para cada uno de los Aspectos.

El contenido del PEI acorde a dicho documento debe poseer al menos:

Nombre del Proyecto

Nombre que da identidad al establecimiento.

Introducción

Responde a preguntas como ¿Quiénes participaron en su elaboración? ¿Qué actores participaron? Vigencia, etc.

Marco Filosófico Curricular

- **Visión:** responde a preguntas como ¿Cuáles son nuestros desafíos para las exigencias del futuro?, ¿Qué nos proponemos? ¿Qué es lo que demanda la comunidad?
- **Identidad y Misión:** Explicita la razón de su existencia, las expectativas, compromisos y desafíos que se proponen alcanzar en un mediano plazo.
- **Objetivos: Generales y Específicos:** Responden a preguntas como ¿Qué queremos lograr?, ¿Con qué recursos lo haremos? ¿Quiénes son los responsables y los plazos?, etc.

⁶ Disponible en:

<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PEI%20Marco%20Legal%20y%20Estructurabn.pdf>

Aspectos Analíticos- Situacionales

- **Situación de la comunidad escolar:** investigación del entorno y la realidad de la escuela
- **Reseña Histórica:** descripción de la historia de la escuela.
- **Síntesis de Antecedentes del Entorno:** aspectos geográficos, socioeconómicos y culturales.
- **Síntesis de antecedentes pedagógicos:** De los profesores y del rendimiento escolar de los alumnos.

Aspectos Operativos

- **Metas:** Cuantificación de los objetivos a lograr en un tiempo, espacio y con recursos determinados.
- **Líneas de Acción; programas y/o proyectos específicos:** a partir de los objetivos se plantea un programa de acción en algunas áreas, sectores o dimensiones a realizar a mediano plazo, se incluyen los proyectos específicos a realizar.
- **Dimensión Organizativa Operativa:** Se puede incluir un organigrama. Responde a preguntas como ¿Cuáles son nuestros equipos de trabajo?, ¿Sus roles y funciones?, ¿Cuáles son sus formas de comunicación?, ¿Existen normas de convivencia?, etc.
- **Dimensión Administrativo Financiera:** Procedimientos de contratación, funciones y responsabilidades, distribución del tiempo y recursos humanos y materiales.
- **Dimensión Comunitaria:** ¿Cuáles son las formas de relacionarse con la comunidad educativa?, Cómo se relaciona la escuela con otros agentes u organismos de la comunidad ¿Qué redes de apoyo tiene la escuela?, etc.
- **Fase de Acción seguimiento y Evaluación:** Permite constatar el cumplimiento de las actividades y compromisos propuestos y, por otro análisis del proceso y resultados objetivos en relación con el aprendizaje de los alumnos.

Más recientemente en el marco de la Reforma que se está llevando a cabo, en Octubre de 2014, se realizó una Jornada de Reflexión a nivel nacional en los establecimientos de educación donde se abordó el PEI como una herramienta que debiese ser creada de forma participativa por la comunidad escolar. En dichas jornadas, representantes del ministerio, directivos, profesores, apoderados y alumnos trabajaron en grupos separados por estamentos donde se recogieron las principales ideas e inquietudes que ellos presentaron.

En esta Jornada el Ministerio entregó material y guías de trabajo, resumidos en el documento “**Elaboración del Proyecto Educativo Institucional**”⁷ donde se señala el contenido básico que debiese contener un PEI.

El material indica como estructura básica lo siguiente:

- **Visión:** La mirada de futuro; hacia dónde nos encaminamos. Se trata de visualizar el fenómeno educativo actual en un contexto amplio, y establecer de que manera los cambios sociales, culturales, tecnológicos y políticos están afectando a la educación y a los estudiantes. Entre ellos, las grandes transformaciones tecnológicas, internet, las redes sociales, telefonía, etc.; la emergencia de un nuevo tipo de joven y de culturas juveniles; las variaciones en las relaciones dentro y fuera de la familia; los cambios en el conocimiento y en la disponibilidad de la información; entre otras. El análisis de estos hechos permite mirar el futuro y proyectar la propuesta educativa del establecimiento a mediano o largo plazo.
- **Contexto:** Lo que otorga identidad: El establecimiento está situado en un medio social, económico y cultural determinado dentro de una comuna, de una provincia o de una región. Que aspectos del contexto podrían estar incidiendo en el tipo de formación que se quiere entregar a los estudiantes que es valioso de considerar, para afianzar la pertenencia y la identidad del establecimiento.
- **Ideario:** Los valores. Contiene las ideas centrales que dan cuenta de los énfasis en los valores que orientaran la formación de los y las estudiantes. En los establecimientos públicos estos valores se seleccionan de las normas que rigen el

⁷ Disponible en :

http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201203262344280.cartilla%20de%20elaboracion%20PEI.pdf

sistema: Ley General de Educación y Marco Curricular. En los establecimientos privados, además, o junto con los anteriores, se pueden incluir aquellos referidos a los carismas o culturas particulares que representa el establecimiento.

- **Misión:** Lo que se quiere lograr. Es el objetivo general o el enunciado sintético de la meta que el establecimiento desea lograr. La misión debe ser precisa y concisa. Debe dar cuenta de modo claro lo que se quiere lograr, suficiente como para que cada integrante de la comunidad educativa la pueda entender sin necesidad explicación adicional. Tampoco puede ser tan genérica que todos entiendan pero no sepan que significa: como ejemplo “*Queremos formar los hombres y las mujeres del mañana*” ¿Cómo se traduce eso en la práctica cotidiana?
- **Enfoque Pedagógico:** La dinámica de las interrelaciones. El núcleo del quehacer escolar cotidiano es lo pedagógico; es decir, lo formativo. Todo lo que se hace en el establecimiento tiene como finalidad estar al servicio de la formación de los niños, niñas y jóvenes. En la sala de clases, en los patios, bibliotecas, laboratorios, talleres, salidas a terreno; todo lo que allí ocurre y las interrelaciones que se producen (entre los pares y de estos con los adultos), tendrá un propósito formativo: enseñar valores, comportamientos, formas de relacionarse respetando las diferencias, ser solidario. Esto implica revisar el enfoque curricular, las normas de convivencia, las relaciones entre y con los adultos, dentro y fuera de la sala de clases, la enseñanza, la evaluación y los reglamentos.
- **Gestión del PEI:** Como se concreta el Proyecto Educativo. Las propuestas establecidas en el Proyecto Educativo se tienen que transformar en una práctica cotidiana de otro modo quedan reducidas a una declaración de principios; Para que se transformen en práctica, deben impregnar el clima organizacional, las normas, las estructuras, los procesos y las interrelaciones entre las personas. En concreto, la Gestión Directiva y del Liderazgo; La Gestión pedagógica y Curricular; la Gestión de la convivencia y la Gestión de los Recursos Humanos.

1.7 Proyecto Educativo Institucional y su Relación con el Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM)

Los municipios según lo indica la Ley N°19.410 que modifica a la Ley N°19.070⁸ que en su Artículo N°4 señala que los municipios deberán formular anualmente un Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal. Este Plan, entre otros acápites, debe contener al menos un diagnóstico de cada uno de los establecimientos, situación de oferta y demanda de matrícula en la comuna, dotación docente y personal no docente, las metas que el DAEM⁹ o la Corporación pretendan alcanzar así como un presupuesto de ingresos y gastos y los programas de acción para lograr esas metas.

Donde además la ley señala que “Dicho plan será elaborado tomando en consideración el Proyecto Educativo de los establecimientos, en conformidad con el artículo 15 de la Ley N° 19.70, se enmarcará en los objetivos comunales de Educación y se adecuarán a las normas técnico pedagógicas y programas del Ministerio de Educación.”

Por lo que para la elaboración de dicho plan es necesario un trabajo participativo y colaborativo entre el DAEM y la comunidad educativa de cada establecimiento.

“De allí se deriva que el Proyecto Educativo Institucional del establecimiento, es necesario para la formulación del PADEM de la Comuna, pero, también debe quedar claro que el PADEM es más que la suma de los Proyectos educativos de los establecimientos escolares”. (Lavín, 1997)

⁸ Sobre el Decreto con Fuerza de Ley N° 5 del Ministerio de Educación sobre Subvenciones a Establecimientos Educativos.

⁹ Dirección de Administración Educativa Municipal.

1.8 Descripción general de la Educación Municipal en la Comuna de Limache.

La educación es una función municipal permanente y compartida a contar de la entrada en vigencia de la Ley N° 18.695, de Municipalidades, en cuanto estableció que “Las Municipalidades en el ámbito de su territorio podrán desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, funciones relacionadas con la educación y la cultura”

En la comuna de Limache esta función recae en su Departamento de Administración de Educación Municipal el que tiene a su cargo 8 establecimientos de educación básica, un Liceo, una escuela para adultos (escuela cárcel) y tres Jardines Infantiles.¹⁰

Los Establecimientos educacionales pertenecientes al DAEM de Limache son:

- 1) Escuela Teniente Hernán Merino Correa
- 2) Escuela Los Maitenes
- 3) Escuela Héroes de Chile
- 4) Escuela Brasilia
- 5) Escuela Superior Mixta N° 88
- 6) Escuela Limachito
- 7) Escuela Tranque Lliu-Lliu
- 8) Escuela Tabolango
- 9) Liceo de Limache
- 10) Centro de Educación de Adultos (Escuela Cárcel)
- 11) Jardín Infantil Sueños de Amor
- 12) Jardín Infantil Tierra y Luz
- 13) Jardín Infantil Héroes de Chile

Esta investigación sólo se centrará en los establecimientos de educación básica y media por lo que no se incluirá La Escuela de Adultos ni los Jardines Infantiles.

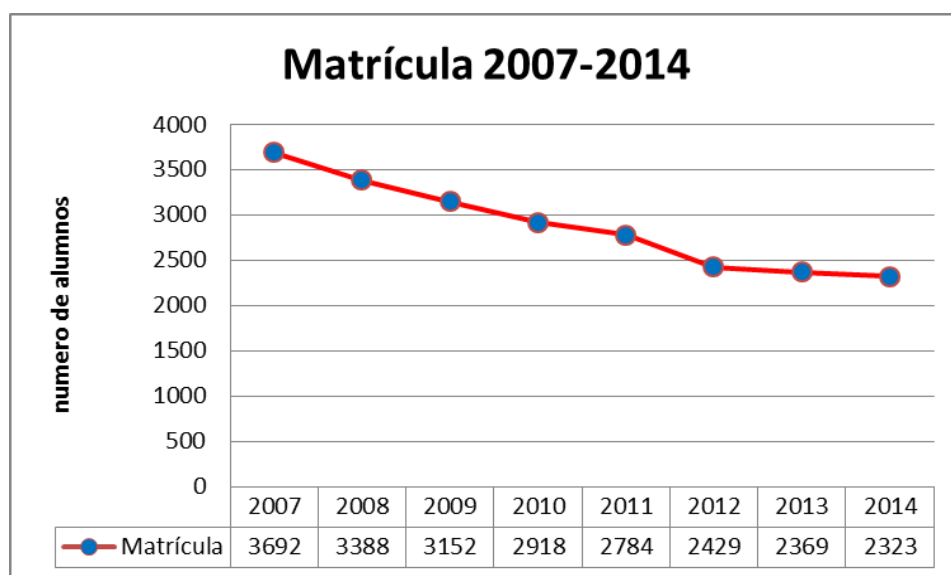
¹⁰ Información tomada del PADEM 2015 de la comuna de Limache

Población Escolar

Cobertura

El total de matrícula existente en la comuna de Limache para educación básica y media es de 7.086 alumnos, de los cuales, a Marzo de 2014, 2.323 pertenecen a la educación Municipal representando un 32.8% del total comunal.

Figura N°5 Matrícula Establecimientos Municipales de la Comuna de Limache en los últimos 7 años.



Fuente: PADEM Limache 2015

Matrícula por Establecimiento

Tabla N°1 Matrícula Establecimientos Municipales Comuna de Limache

Establecimiento	Total Matrícula
Escuela Teniente Hernán Merino Correa	415
Escuela Los Maitenes	231
Escuela Héroes de Chile	323
Escuela Brasilia	222
Escuela Superior Mixta N°88	374
Escuela Limachito	85
Escuela Tranque Lliu-Lliu	30
Escuela Tabolango	32
Liceo de Limache	480
Total	2192

Fuente: Elaboración Propia a partir de la Información disponible en el sitio web del Ministerio de Educación¹¹

¹¹ <http://www.mime.mineduc.cl/mvc/mime/portada>

CAPÍTULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, PROPÓSITO Y OBJETIVOS.

2.1 Problema de investigación

El objeto de estudio de esta investigación es el análisis de los contenidos de los Proyectos Educativos Institucionales, PEI, de los establecimientos municipales de la comuna de Limache, como principal instrumento de la gestión educacional.

2.2 Propósito del estudio

El problema de investigación ya señalado, se abordará por medio de un estudio que analice de forma cualitativa a cada uno de los PEI de los establecimientos educativos municipales de la comuna señalando que dimensiones de la gestión escolar están presentes en el PEI y en qué grado éstas son abordadas.

A partir de este estudio, se podrá establecer qué establecimientos de educación municipal en la comuna de Limache posee un PEI que cumple con sus funciones en la gestión escolar y aquellos establecimientos que necesitan reformular su proyecto de educación en el contexto de la Reforma Educacional que actualmente está en proceso.

Se espera con este estudio entregar un aporte para la gestión educacional municipal que realiza el DAEM de la comuna y que actualmente está viviendo un proceso de reestructuración y de planificación integral y estratégica para y con los establecimientos educacionales a su cargo.

2.3 Objetivos.

Para cumplir con el propósito de la investigación se han planteado los siguientes objetivos.

Objetivo General.

- Analizar y evaluar el contenido de los proyectos educativos de los establecimientos educativos municipales de la comuna de Limache expresados en los documentos PEI de acuerdo con las dimensiones de la Gestión Escolar.

Objetivos Específicos.

- 1) Identificar los principales instrumentos de gestión escolar emanados del Ministerio de Educación
- 2) Describir de forma sistémica el contenido de los PEI a partir de las dimensiones de gestión escolar.
- 3) Caracterizar los contenidos formales que se deben integrar en un PEI.
- 4) Señalar las variables o sub dimensiones que están o no están incluidas en el PEI de cada establecimiento municipal de la comuna de Limache.
- 5) Elaborar un instrumento que permita evaluar el nivel de desarrollo de un Proyecto Educativo Institucional
- 6) Evaluar el grado de desarrollo de los PEI de los establecimientos municipalizados de la comuna de Limache.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El propósito de esta investigación es analizar el contenido de los Proyectos Educativos Institucionales de la comuna de Limache, pero además se ha propuesto evaluar el grado de desarrollo de las dimensiones de la Gestión escolar que éstos presentan. Es por eso que fue necesario realizar una investigación del tipo cualitativa que es complementada con una cuantitativa para visualizar el panorama de la gestión escolar en la comuna.

Cualitativa ya que nos permitirá una comprensión más amplia del fenómeno investigado utilizando la reflexión e interpretación del objeto estudiado. (Gómez, 2006) a través de rúbricas y Cuantitativa en el sentido que busca aproximarse a la objetividad mediante el conteo y análisis de información recogida para tener un registro estadístico.

Además para su interpretación esta investigación contempla la técnica del **“Análisis de Contenido”** que consiste en la búsqueda de la estructura interna de la información, como su composición o forma de organización. Esta técnica centra su búsqueda en los vocablos u otros símbolos que configuran el contenido de las comunicaciones y se sitúan dentro de la lógica de la comunicación interhumana. El análisis de contenido difiere de las técnicas clásicas de estudio de documentos en las que se mediatiza la subjetividad del investigador. Esta metodología pretende sustituir las dimensiones interpretacionistas y subjetivas del estudio de documentos por procedimientos cada vez mas estandarizados que intentan objetivar y convertir en datos los contenidos de determinados documentos para que pueda ser analizados y tratados de forma mecánica. (López, 2002)

Para ello, se ha recurrido a la elaboración de un instrumento que permitiese por una parte establecer la presencia de las variables señaladas y que además pudiese evaluar el grado de desarrollo de la variable. Dicho instrumento fue elaborado tomando como referencia una investigación que analizó las temáticas que contienen los PEI de los establecimientos de educación a nivel nacional.

Esta Investigación fue realizada por la consultora “Galerna” a petición del Ministerio de Educación en el año 2012, denominado **“Análisis de Proyectos Educativos de los Establecimientos Educativos Chilenos”**¹², el cual proporciona un método para identificar los contenidos de los PEI planteando 7 dimensiones¹³ para ser analizadas.

Dichas dimensiones fueron utilizadas para la construcción del instrumento que esta investigación contempla. A su vez, cada dimensión cuenta con varias sub dimensiones o variables cuyo grado de desarrollo es analizado por el instrumento elaborado.

¹² Disponible en:

http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201311181020370.Estudio_PEI_%20Informe_Final.pdf

¹³ El Modelo de Gestión Escolar actualmente contempla 4 dimensiones.

3.1 Dimensiones Evaluadas:

I. Dimensión: **Origen del PEI**

Esta dimensión busca conocer el contexto en el que está inserto el establecimiento, así como la realidad sociocultural de los integrantes de la comunidad educativa, los recursos disponibles y sus potenciales dificultades y desafíos, son elementos fundamentales para elaborar y gestionar Proyectos Educativos pertinentes y en sintonía con la aspiración formativa de cada comunidad educativa.

Sub dimensiones: ¿Qué Implican?

- **Diagnóstico:** Producir y recoger información importante al definir el proyecto.
- **Participación en el diagnóstico:** La concreción del PEI supone la integración y participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa.

II. Dimensión: **Gestión estratégica.**

Son los principios y valores compartidos por la comunidad educativa los que deben reflejarse en los Proyectos Educativos, en tanto dimensiones a ser abordadas tanto pedagógicamente como a través de las interacciones cotidianas entre sus miembros. Más que una descripción declarativa, estos principios y valores deben ser explicitados y gestionados en la práctica cotidiana, en coherencia con los marcos normativos y otros instrumentos de gestión institucional.

Sub dimensiones: ¿Qué Implican?

- **Visión:** Declara la proyección del establecimiento y el perfil del estudiante a formar.
- **Meta:** Declara la proyección y la calidad de educación que ofrecerá.
- **Misión:** Desafíos y compromisos que el establecimiento se propone. Orienta el accionar del establecimiento.
- **Principios:** Dimensión ética en ámbitos de actuación individual, social, religiosa y trascendente.

- **Valores:** Convicciones y actitudes a vivenciar y desarrollar al interior del establecimiento
- **Historia del establecimiento:** Provee una reseña histórica del establecimiento.
- **Objetivos:** Para alcanzar el logro de su misión.

III. Dimensión: **Gestión pedagógica.**

La inclusión educativa constituye un horizonte necesario para garantizar el derecho a una educación de calidad y a la igualdad de oportunidades; su objetivo es dar respuesta a la diversidad de intereses, costumbres, sensibilidades, capacidades y características de todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente de los y las estudiantes, conformando un espacio protector en el que todos se sientan acogidos y valorados como sujetos únicos e individuales. La inclusión educativa apunta a eliminar toda forma de discriminación arbitraria y de exclusión social como consecuencia de las actitudes y respuestas ante la diversidad social, cultural y natural.

Sub dimensión: ¿Qué Implica?

- **Inclusión Educativa:** Estrategias que el establecimiento utiliza para abordar las necesidades especiales de los estudiantes o la forma de manejar los diversos requerimientos desde el punto de vista cognitivo, social, físico y afectivo de los estudiantes.

IV. Dimensión: **Gestión del entorno social e institucional**

Toda institución escolar se ubica en un contexto social, político, económico y cultural que condiciona (aunque no necesariamente determina) la gestión institucional. El reconocimiento del entorno se constituye así en una dimensión relevante, que permite posicionar al establecimiento de acuerdo a su propia identidad como parte de un entramado social e institucional mayor; en otras palabras, el reconocimiento y la gestión del entorno implica identificar el contexto más amplio en el que se ubica el establecimiento, además de los recursos con los que cuenta y los desafíos a los que se debe enfrentar y que por lo tanto, deben orientar la generación de alianzas estratégicas que favorezcan su gestión institucional.

Sub dimensión: ¿Qué Implica?

- **Alianzas estratégicas:** Relaciones e interacciones con diversos organismos públicos y privados, que conforman la red social del establecimiento.

V. **Dimensión: Comunidad educativa**

La declaración explícita de quienes componen la comunidad educativa, así como sus derechos y responsabilidades, deben estar incorporados en el PEI, no solo porque constituyen parte de la normativa educacional, sino porque consagran la finalidad misma de este instrumento de gestión como manifestación de la aspiración formativa de cada comunidad.

Sub dimensiones: ¿Qué implican?

- **Definición:** Menciona quienes conforman la comunidad educativa.
- **Derechos:** Condiciones que deben estar garantizadas por el establecimiento
- **Responsabilidades:** Funciones, acciones o áreas de acción que son propias de los actores educativos según su rol y posición en la estructura.
- **Participación:** Capacidad y accionar efectivo de los actores educativos y que incide en la conducción de las comunidades educativas.
- **Adhesión:** Posibilidad que la comunidad educativa pueda manifestar su grado de satisfacción.

VI. **Dimensión: Convivencia Escolar.**

La convivencia escolar contiene una dimensión esencialmente formativa, es decir, se enseña y se aprende a convivir, y es un eje fundamental de la formación ciudadana y del fortalecimiento de la democracia. Por lo tanto, la convivencia, es decir aprender a vivir juntos, supone un proceso de enseñanza y de aprendizaje de un conjunto de competencias, valores y principios vinculados con la relación con los otros: el respeto, la solidaridad, la inclusión, etc.

Sub dimensiones: ¿Qué implican?

- **Perfiles de los sujetos de la educación:** Define lo que debe saber y hacer al salir de un nivel educativo.
- **Foco en ciudadanía:** Pone la formación ciudadana como foco de la gestión de convivencia.
- **Normas de convivencia:** Menciona las normas de convivencia escolar.
- **Espacios para madres y padres:** Especifica espacios para organización y participación de madres, padres, apoderados.
- **Comunicación:** Informa sobre canales de comunicación entre los diferentes actores.
- **Procedimientos:** Describe formas para presentar sugerencias o solicitudes.

VII. **Dimensión: Género**

La escuela como institución productora y reproductora de cultura, tiene la responsabilidad de generar procesos inclusivos, de respeto por la diversidad y de igualdad de oportunidades para niños, niñas y adolescentes. Para ello, resulta fundamental identificar aquellos aspectos que van en desmedro del pleno desarrollo de quienes participan en ella, y que generan desigualdad y discriminación.

Sub dimensiones: ¿Qué Implican?

- **Uso de lenguaje inclusivo:** Uso de un lenguaje, que valora al otro como digno de todo respeto.
- **Diversidad de género:** La inclusión de menciones de respeto por la diversidad. Integra las distintas formas de pensar, vivir, convivir sin importar el género, ni el sexo.
- **Ámbito afectivo en el proceso educativo:** Inclusión del aspecto afectivo en el proceso educativo, esto es desarrollo de habilidades para el autoconocimiento y relaciones sociales empáticas.
- **Consideración del bienestar corporal:** Valoración del cuerpo independiente del sexo o del género

El segundo documento consultado para la elaboración del instrumento fue la publicación del Ministerio de Educación del año 2014 llamada “**Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores**”¹⁴. Dicha publicación proporciona mecanismos de evaluación por medio de estándares de desempeño para realizar la función de la Gestión Escolar. Esa forma de evaluar por medio de estándares es la utilizada en esta investigación para evaluar el grado de desarrollo de las variables o sub dimensiones antes mencionadas.

A partir de la información presente en esta documentación, es que se crearon **cuatro** niveles de desarrollo para las variables del PEI evaluadas.

- **No Incluido en el PEI:** La variable no está incluida o no se menciona en el Proyecto Educativo Institucional.
- **Débil:** La variable es mencionada pero no se profundiza en ella.
- **Incipiente:** La variable presenta algún grado de desarrollo, pero no de forma sistemática.
- **Satisfactorio:** La variable se encuentra descrita y cumple con los procedimientos prácticos, cualidades o logros necesarios para que sea funcional.

Los niveles de desarrollo permiten a los establecimientos conocer en qué posición se encuentran y les muestra caminos para mejorar su gestión y alcanzar los resultados esperados. La evaluación indicativa, no da origen a una clasificación o una categorización del establecimiento. Es por eso que no se optó por clasificar de a un PEI como Bueno o Malo ya que no se desea “etiquetar” al establecimiento evaluado.

¹⁴ Disponible en: <http://www.agenciaeducacion.cl/visitas-evaluativas/estandares-indicativos-de-desempeno/>

3.2 Descripción del Instrumento Metodológico para la evaluación de los PEI.

Para la elaboración de este instrumento se recurrió a fuentes que sirvieron de modelo y que fueron adaptadas para los propósitos y objetivos de la investigación.

Para ello se utilizó el instrumento de las Rúbricas, debido a su versatilidad desde el punto de vista práctico y teórico.

“Las rúbricas son guías de puntuación en la evaluación de desempeño, describen características específicas de un producto, proyecto o tarea en varios niveles de rendimiento. Las rubricas son utilizadas cuando se necesita emitir un juicio de calidad en un amplio rango de materias, son apropiadas tanto para técnicas, humanistas o científicas.

En las rúbricas cada criterio o dimensión se considera separadamente y se enjuicia sobre una escala descriptiva propia.

Las rúbricas permiten evaluar con objetividad y consistencia también permiten entregar retroalimentación a quien está siendo evaluado lo que contribuye a la mejora de los procesos”. (Blanco Angeles, 2007)

Componentes del Instrumento de evaluación.

- **Datos del establecimiento:** Permite identificar el establecimiento que está siendo evaluado especificando su nombre, RBD (Rol Base de Datos), y tipo de enseñanza.
- **Dimensión:** Una de las 7 dimensiones propuestas para el estudio.
- **Sub-dimensión o variable:** Representa el objeto específico a evaluar para cada una de las dimensiones.
- **Glosa:** Breve explicación de lo que se está evaluando.
- **Rúbrica:** Criterios que describen los procedimientos, prácticas, cualidades o logros más relevantes de la variable definido. Comprende los tres niveles de desarrollo ya mencionados

Tabla N°2 Rúbrica para Evaluación del Proyecto Educativo Institucional¹⁵

VALORACION PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES DAEM DE LIMACHE - V REGION										
ESTABLECIMIENTO:										
RBD:										
AREA :										
TIPO DE ENSEÑANZA :										
				ESTANDARES						NO INCLUIDO o no se menciona en el PEI
DIMENSION	N°	SUB- DIMENSION	¿QUÉ IMPLICA?	←	←	←	←	←	←	
				DESARROLLO SATISFACTORIO	DESARROLLO INCIPIENTE	DESARROLLO DEBIL				
1.- Origen del Pei. Información sobre genesis del proyecto institucional	1.1	DIAGNOSTICO	Producir y recoger información relevante al definir el proyecto.	Identifica como mínimo TRES O MAS SITUACIONES internas en cada una de las áreas en ; pedagógico, Institucional , Administrativa.	Identifica como mínimo DOS SITUACIONES internas en cada una de las áreas en ; pedagógico, Institucional , Administrativa.	Identifica SOLO UNA situación internas en cada una de las áreas en ; pedagógico, Institucional , Administrativa.				
	1.2	PARTICIPACION EN EL DIAGNOSTICO	LA concrecion del PEI supone la integracion y participacion de los distintos estamentos de la comunidad educativa	Permite el reconocimiento de la diversidad cultural, que esta presente en cada comunidad: los distintos credos, nacionalidades , las culturas familiares.	Permite el reconocimiento de la diversidad cultural, que esta presente en cada comunidad de manera global	Considera la diversidad que esta presente en la comunidad				

¹⁵ A modo de ejemplo sólo se muestra la primera dimensión evaluada. La Rúbrica completa puede encontrarse en la sección de Anexos.

3.2 Método de lectura y evaluación utilizando la Rúbrica.

Para poder utilizar la Rúbrica es necesario comenzar la lectura de derecha a izquierda, la casilla de la primera columna se marca cuando no pudo encontrarse la variable, se denomina “No Incluido” dentro del PEI. Representa un grado de desarrollo nulo al menos en los aspectos formales.

La siguiente columna “Desarrollo Débil” se marca cuando la variable evaluada se encuentra en un grado desarrollo tan básico que apenas es mencionada en algún punto del PEI.

La tercera columna “Desarrollo Incipiente” es marcada cuando la variable estudiada se encuentra claramente identificada y cuenta con un grado de desarrollo, sin embargo debe perfeccionarse o mejorarse.

Por último la columna “Desarrollo Satisfactorio” se marca sólo cuando la variable evaluada se encuentra con un amplio grado de desarrollo e integración al PEI, es la opción que debiese primar en un Proyecto Educativo Institucional bien desarrollado.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según lo señalado, un Proyecto Educativo Institucional PEI, debe contener la definición, actualización y síntesis de las orientaciones estratégicas de la institución. El PEI se considera la principal herramienta de gestión escolar por lo mismo en su contenido y estructuración se planifica el desarrollo del establecimiento en el mediano plazo. Si el PEI de un establecimiento es deficiente es muy difícil que la gestión de la institución se realice con mucho éxito.

Es por eso que para poder responder a los objetivos de la presente investigación en lo relativo a poder evaluar y analizar el contenido de los PEI es que se elaboró un instrumento de evaluación que fue aplicado a los 9 establecimientos de educación pertenecientes al DAEM de Limache.

Los Resultados de dicha evaluación son presentados a continuación, en las siguientes páginas se encontrarán 3 tablas con el vaciado de la información obtenida respecto a las 7 dimensiones de gestión educacional ya descritas, cada tabla es seguida por una serie de gráficos analizados, correspondientes a cada una de las sub dimensiones presentadas.

Tabla N°3 Resultados tras la aplicación del instrumento en la Dimensión Origen del PEI y Gestión Estratégica

			Esc. Tte. Merino	Esc. Brasilia	Esc. Mixta 88	Esc. Los Maitenes	Esc. Limachito	Esc. Heroes de Chile	Esc. Tabolango	Esc. Lliu-Lliu	Liceo Limache
			URBANO	URBANO	URBANO	RURAL	URBANO	URBANO	RURAL	RURAL	URBANO
DIMENSION	N°	SUB- DIMENSION									
1.-Origen del Pei	1.1	DIAGNOSTICO	I	I	I	I	I	D	N/I	I	S
	1.2	PARTICIPACION EN EL DIAGNOSTICO	D	N/I	D	D	S	N/I	N/I	N/I	I
2.- Gestion Estrategica	2.1	VISION	I	D	S	D	N/I	D	D	D	I
	2.2	META	S	D	S	D	N/I	D	D	D	I
	2.3	MISION	I	D	S	N/I	N/I	D	D	D	I
	2.4	PRINCIPIOS PEDAGOGICOS	D	D	S	I	D	N/I	N/I	N/I	I
	2.5	VALORES	D	S	S	D	D	D	N/I	D	I
	2.6	HISTORIA	I	S	S	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	S
	2.7	OBJETIVOS	I	I	S	D	D	D	N/I	N/I	I

Satisfactorio	Incipiente	Débil	No incluido
---------------	------------	-------	-------------

Análisis de los Resultados

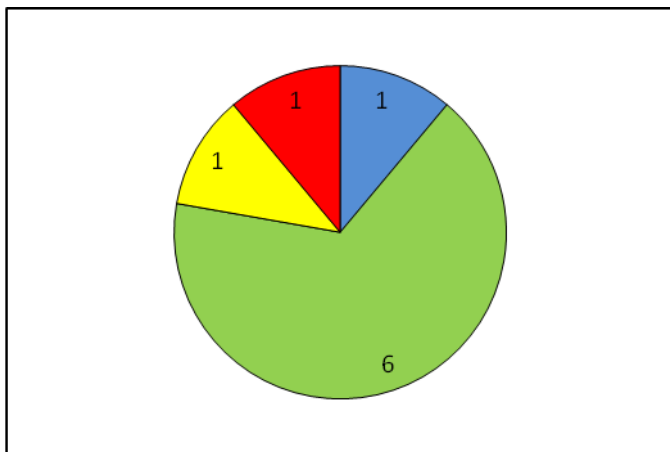
1) Dimensión Origen del PEI

1.1 Diagnóstico

Existe un nivel de desarrollo Incipiente en 6 de los 9 colegios evaluados, 1 establecimiento no incluyó su diagnóstico, mientras que sólo 1 de los 9 establecimientos logró presentar un diagnóstico de nivel satisfactorio.

Lo anterior queda representado en el siguiente gráfico.

Grafico N°1: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Diagnóstico” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	1
Incipiente	6
Débil	1
No Incluido	1
Total	9

En general se observa un desarrollo mayoritariamente incipiente lo que si bien no es negativo aún puede mejorar para lograr ser satisfactorio. La mayoría de los establecimientos presentan un diagnóstico a la hora de elaborar su PEI, sin embargo éste no cuenta con el alto grado de desarrollo.

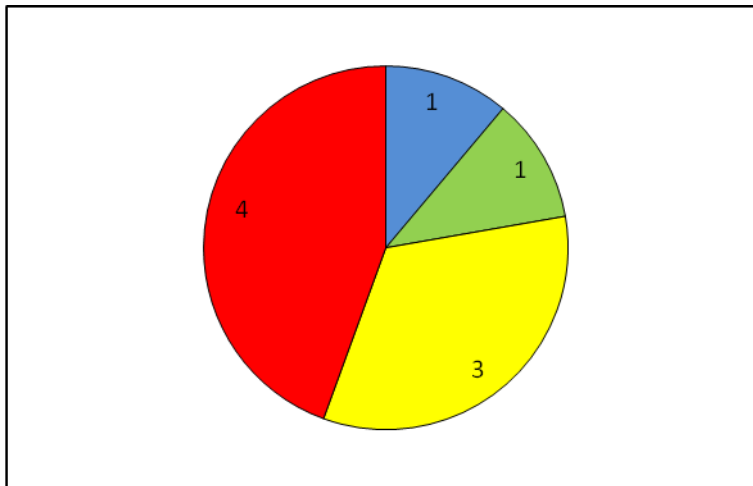
No se evidencia un reconocimiento a la importancia de un diagnóstico bien elaborado.

1.2 Participación en el Diagnóstico

Se observa que en 4 de los 9 colegios, no se ha permitido la “participación” en el diagnóstico de la comunidad, lo que revela una gestión unilateral, el desarrollo fue Débil en 3 establecimientos y solamente 1 establecimiento logró ser Satisfactorio.

Así lo refleja el siguiente gráfico:

Gráfico N°2: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Participación en el diagnóstico” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	1
Incipiente	1
Débil	3
No Incluido	4
Total	9

Dicho lo anterior se desprende que la **Dimensión Diagnóstico** está poco desarrollada en el 78% de los establecimientos del DAEM de Limache.

La exclusión de la comunidad educativa tiene notable incidencia en la gestión de todos y cada uno de los establecimientos municipales y las acciones que se diseñen tienen poca o ninguna relevancia para la comunidad

La participación genera compromisos de ese modo el PEI no se percibirá como algo ajeno.

2) Dimensión Gestión Estratégica

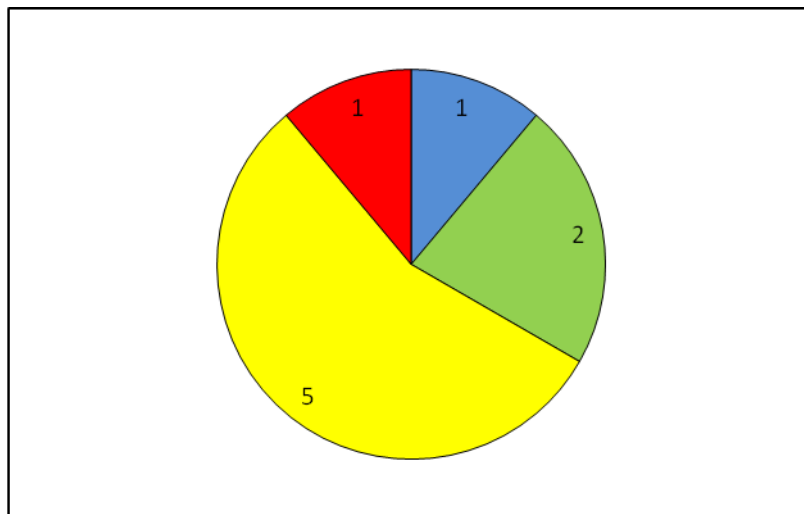
2.1 Visión

La Visión representa la imagen objetivo, el ideal que se pretende alcanzar, algo crucial en una planificación estratégica.

En el DAEM de Limache en 5 de los 9 establecimientos obtuvieron una evaluación Débil, esto evidencia no tener claridad en lo que se quiere conseguir. No existe visión de futuro en estos establecimientos. Sólo 1 alcanza el grado de Satisfactorio.

Así lo muestra el siguiente gráfico:

Grafico N°3: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Visión” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	1
Incipiente	2
Débil	5
No Incluido	1
Total	9

En la mayoría de los PEI evaluados la visión del establecimiento está débilmente desarrollada.

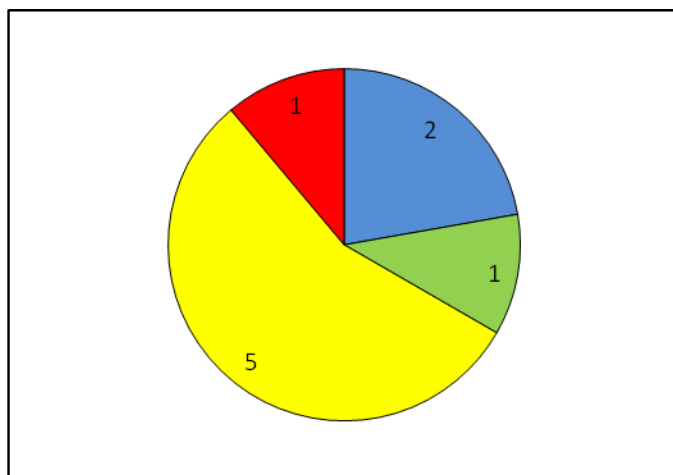
2.2 Meta

Las metas representan un importante elemento en la gestión escolar ya que significan horizontes que el colegio debe conseguir en el corto y mediano plazo, es un proceso de evolución y mejora constante por lo que al no estar explicitadas las metas, se tiende a quedar en la inercia y el manejo del establecimiento se limita al desarrollo del día a día.

En el DAEM de Limache, 5 de los 9 establecimientos presentan un desarrollo Débil, el desarrollo Satisfactorio se logra en sólo 2 establecimientos.

Como lo muestra el siguiente gráfico.

Gráfico N°4: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Meta” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	2
Incipiente	1
Débil	5
No Incluido	1
Total	9

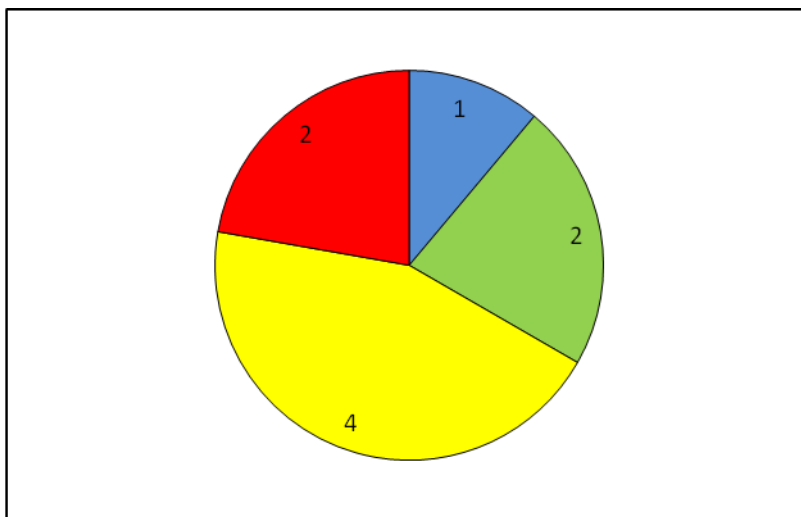
2.3 Misión

La misión representa la razón de ser del establecimiento al orientar su accionar es un elemento trascendental para poder realizar una buena planificación en la gestión educativa.

En el DAEM de Limache, 4 de los 9 establecimientos tienen un desarrollo Débil, no está incluido en 2 y sólo 2 de 9 alcanzaron un nivel Satisfactorio.

Así lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N°4: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Misión” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	1
Incipiente	2
Débil	4
No Incluido	2
Total	9

Que 2 establecimientos ni siquiera incluyan una Misión en su PEI da cuenta de que no tienen una orientación clara en su accionar. Situación que no es muy alentadora si lo que se está buscando es lograr una oferta de educación pública de calidad en Limache.

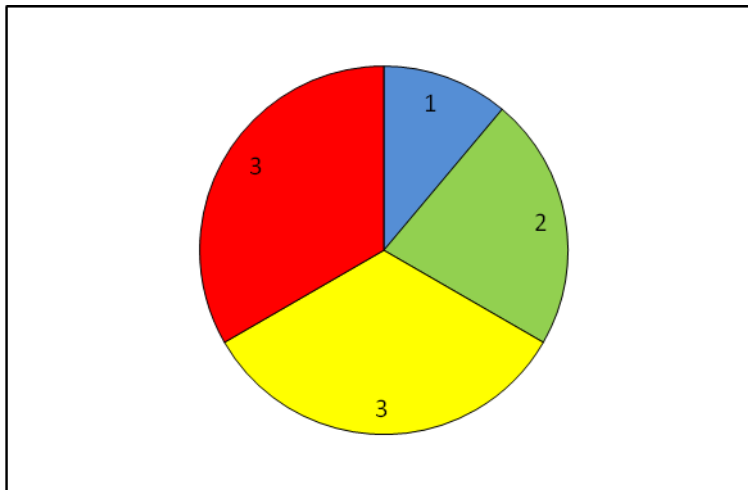
2.4 Principios Pedagógicos

Los principios pedagógicos de un establecimiento debiesen siempre ser mencionados ya que estos guían el proceso de enseñanza desde una dimensión ética y social.

En el DAEM de Limache, 3 de los 9 establecimientos tienen una evaluación Débil y otros 3 no lo incluyeron en sus PEI. Sólo un colegio logró una evaluación Satisfactoria.

Así lo muestra el siguiente gráfico:

Grafico N°5: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Principios Pedagógicos” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	1
Incipiente	2
Débil	3
No Incluido	3
Total	9

Los resultados revelan en general insuficiencia de una dimensión ética y social en la gestión del establecimiento, al menos en los aspectos formales.

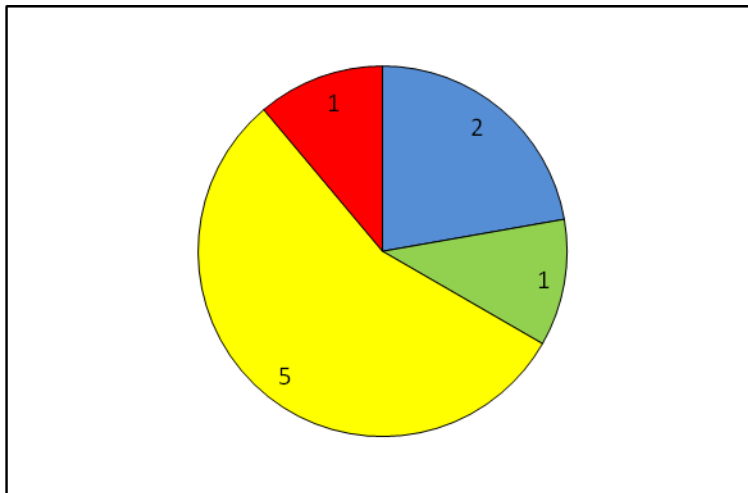
2.5 Valores

Los valores que se inculquen en una persona a temprana edad serán parte de ella durante el resto de su vida, por eso es sumamente importante formar alumnos con principios y valores que ayuden a formar a una persona íntegra. Explicitar estos valores en el PEI es fundamental si se desea contar con un establecimiento con identidad.

La Sub dimensiones Valores resultó con un desempeño Débil en 5 de los 9 establecimientos del DAEM de Limache, 1/9 resultó Satisfactorio y sólo en 2 logró ser Satisfactorio.

Como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N°6: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Valores” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	2
Incipiente	1
Débil	5
No Incluido	1
Total	9

Lo anterior revela una identidad como establecimiento pobre o débil. La ciudadanía debe percibir claramente el valor agregado que los establecimientos deben entregar en sus PEI.

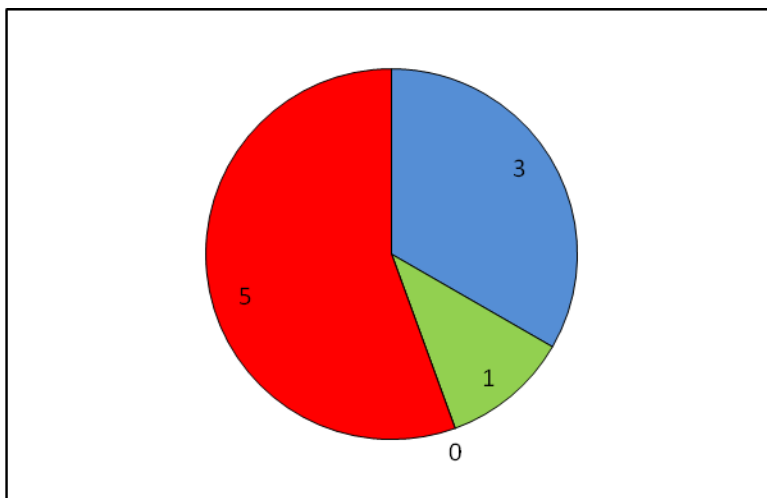
2.6 Historia

Si se desea contar con un proyecto educativo con identidad propia, es necesario integrar un breve repaso histórico de los hitos y aportes del establecimiento a nivel local que muestre el progreso y avance de la institución.

Se observa que 5 de los 9 establecimientos No Incluyen una reseña histórica de su institución. Sin embargo 3 establecimientos lograron una evaluación satisfactoria.

Así lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N°7: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Historia” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	3
Incipiente	1
Débil	0
No Incluido	5
Total	9

De los establecimientos del DAEM de Limache, un 56% no dan importancia a su propia historia. Aparentemente, no reconocen sus aportes a la comunidad Limachina.

2.7 Objetivos

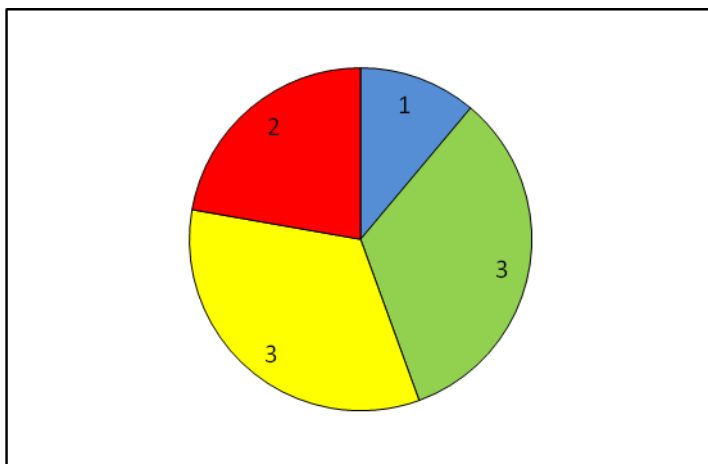
Todo proceso de Gestión requiere de Objetivos claramente definidos que permitan alcanzar la misión institucional, para ello, que estos estén planteados y que estén disponibles en el PEI, facilita que todos los miembros de la comunidad educativa los conozcan de alguna forma con su actuar contribuyan al logro de los mismos.

En el DAEM de Limache 3/9 de los PEI resultaron con evaluación Incipiente, fue Débil en otros 3, y sólo 1 logró ser Satisfactorio.

Llama la atención que en 2 establecimientos no incluyan los objetivos institucionales dentro de su PEI.

Así lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N°8: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Objetivos” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	1
Incipiente	3
Débil	3
No Incluido	2
Total	9

Tabla N°4 Resultados tras la aplicación del instrumento en las Dimensiones Gestión Pedagógica, Gestión del Entorno y Comunidad Educativa.

			Esc. Ttte. Merino	Esc. Brasilia	Esc. Mixta 88	Esc. Los Maitenes	Esc. Limachito	Esc. Heroes de Chile	Esc. Tabolango	Esc. Lliu-Lliu	Liceo Limache
			URBANO	URBANO	URBANO	RURAL	URBANO	URBANO	RURAL	RURAL	URBANO
DIMENSION	N°	SUB- DIMENSION									
3.-Gestion Pedagogica	3.1	INCLUSION EDUCATIVA	S	D	I	D	D	N/I	D	D	S
4.-Gestion del Entorno Social e Institucional	4.1	ALIANZAS ESTRATEGIAS	N/I	N/I	N/I	D	D	N/I	D	D	S
5.-Comunidad Educativa	5.1	DEFINICION	I	I	D	N/I	N/I	D	N/I	D	I
	5.2	DERECHOS	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	I
	5.3	RESPONSABILIDADES	I	I	D	D	N/I	D	N/I	D	S
	5.4	PARTICIPACION	I	I	N/I	D	N/I	N/I	N/I	N/I	I
	5.5	ADHESION	I	D	N/I	I	D	N/I	N/I	N/I	I

Satisfactorio	Incipiente	Débil	No incluido
---------------	------------	-------	-------------

3) Dimensión Gestión Pedagógica

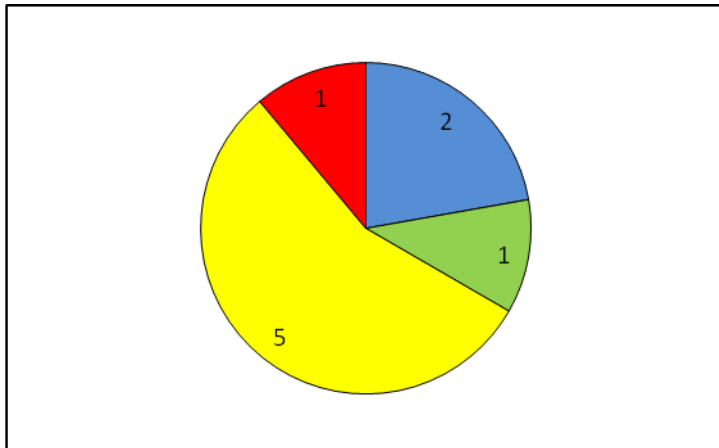
3.1 Inclusión Educativa

La inclusión educativa considera los mecanismos de la escuela para abordar a estudiantes con necesidades educativas especiales, plantear de forma clara y explícita los medios con que cuenta la escuela para manejar estos requerimientos debe siempre considerarse en un PEI ya que esto es crucial cuando padres y madres optan por un establecimiento para sus hijos.

Esta variable resultó con una calificación Débil en 5 de los 9 establecimientos y sólo fue satisfactorio en 2.

Así lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N°9: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Inclusión Educativa” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	2
Incipiente	1
Débil	5
No Incluido	1
Total	9

La Inclusión es uno de los pilares de la Reforma Educacional por lo que la Educación Municipal de Limache debe hacer profundas modificaciones a los PEI de sus establecimientos.

4) Dimensión Gestión del Entorno

4.1 Alianzas Estratégicas

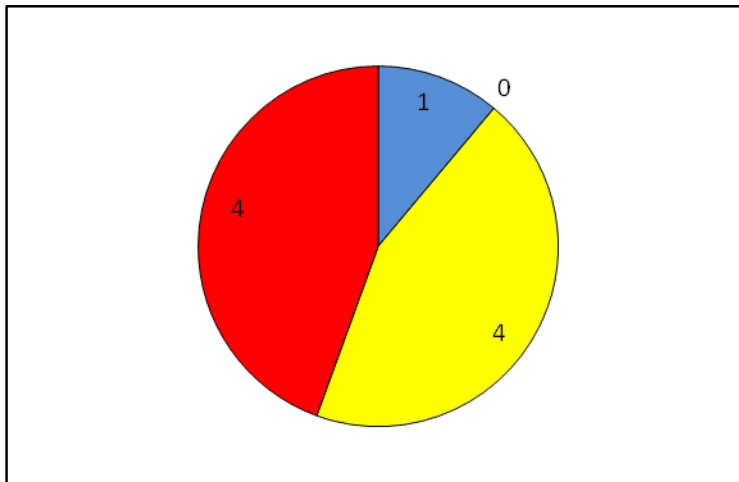
Los establecimientos educacionales no son sistemas cerrados, sino que están en constante interacción con su entorno, por lo que mantener relaciones y canales de comunicación con otras instituciones de nivel ministerial o comunal, siempre será algo que aporte a la gestión del establecimiento. Por ello, estas alianzas deben ser incluidas siempre que sea posible a la hora de construir un Proyecto Educativo Institucional.

Esta dimensión resultó con un desempeño mayormente negativo debido a que no fue incluida en 4 PEI analizados y resultó con un desempeño Débil en otros 4

Finalmente sólo un PEI logró la calificación de Satisfactorio.

Así lo muestra el siguiente gráfico:

Grafico N°10: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Alianzas Estratégicas” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	1
Incipiente	0
Débil	4
No Incluido	4
Total	9

5) Dimensión Comunidad Educativa

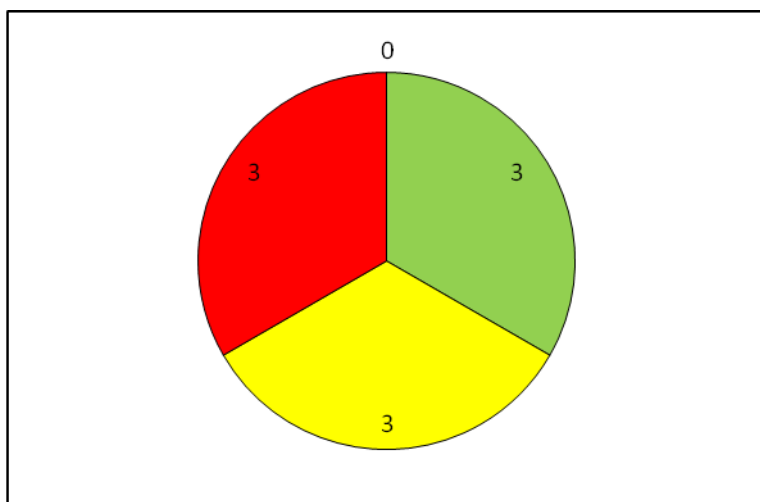
5.1 Definición

La comunidad educativa está constituida por todos los miembros que integran a la institución es importante definir a estos actores, de ese modo cada individuo conocerá el rol que debe cumplir dentro de la comunidad, es necesario buscar la integración e inclusión de todos.

Esta variable presentó un desempeño incipiente en 3 establecimientos, un desempeño débil en otros 3 establecimientos.

Tal como lo muestra el siguiente gráfico:

Grafico N°11: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Definición” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	0
Incipiente	3
Débil	3
No Incluido	3
Total	9

No definir quienes componen la Comunidad Educativa en 3/9 de los establecimientos resulta preocupante ya que da señales de la existencia de exclusión en la educación pública de Limache.

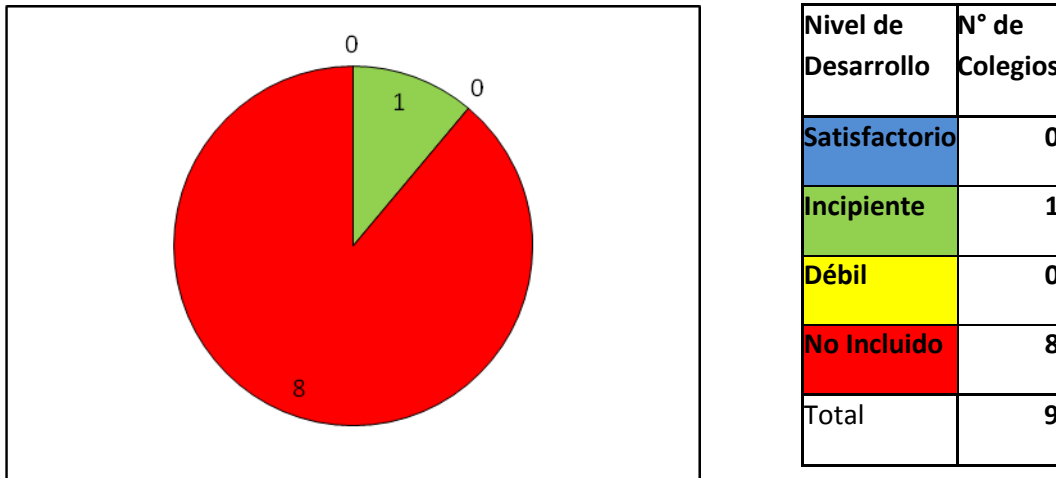
5.2 Derechos

Conocer los derechos de los miembros que integran una institución es algo fundamental en la sociedad moderna y un establecimiento de educación no es la excepción, cada miembro debe conocer sus derechos para que estos no se vean vulnerados. Para ello, éstos deben quedar explicitados en un lugar donde se pudiese consultar en cualquier ocasión dicho lugar es el Proyecto Educativo Institucional.

Esta variable no fue incluida en 8 de los 9 establecimientos evaluados y sólo en uno se logró la calificación de Incipiente.

Así lo muestra el siguiente gráfico:

Grafico N°12: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Derechos” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Preocupa el alto porcentaje de exclusión y posible vulneración de derechos al no estar estos declarados o informados a la Comunidad Educativa.

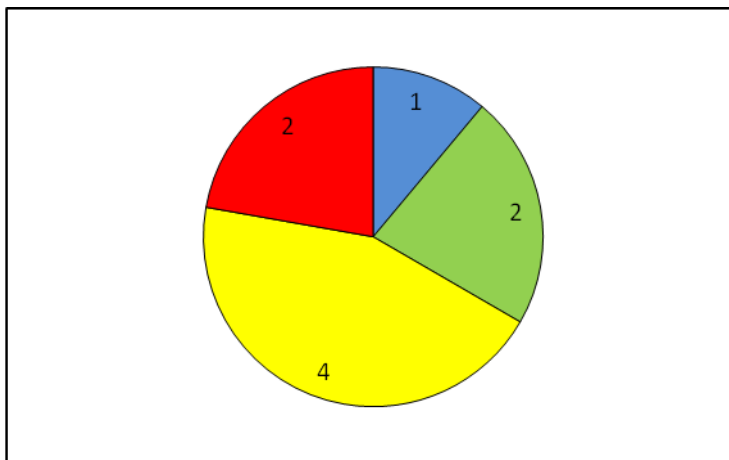
5.3 Responsabilidades

Al igual que los derechos de los miembros de la comunidad deben ser conocidos también lo son las responsabilidades de los mismos, conocer las responsabilidades genera compromisos mutuos entre los miembros de la institución.

Esta variable resultó con un desempeño Débil en 4 de los 9 establecimientos, no fue incluido en otros 2 y sólo uno logró el nivel Satisfactorio.

Así lo muestra el siguiente gráfico:

Grafico N°13: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Responsabilidades” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	1
Incipiente	2
Débil	4
No Incluido	2
Total	9

La comunidad si desconoce sus Derechos difícilmente asume responsabilidades. Si no se establecen responsabilidades, la gestión de los establecimientos se debilita, por los inapropiados ambientes laborales.

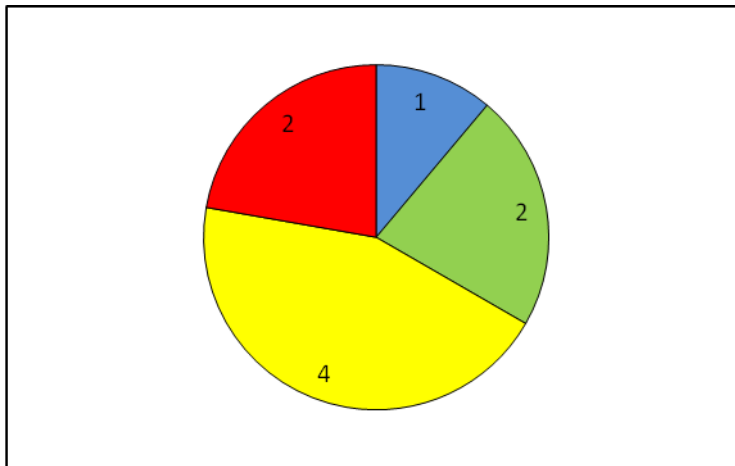
5.4 Participación

Otro elemento importante que aporta al desarrollo de la Comunidad Educativa que integra una institución es la definición de las instancias de participación con la que cuentan los miembros de los distintos estamentos, por ello es importante que estos sean conocidos y estén incluidos dentro del PEI.

La variable resultó con un nivel de desempeño Débil en 4 de los 9 PEI evaluados y no fue incluida en otros 2, mientras que sólo uno alcanzó el nivel de Satisfactorio.

Así lo refleja el siguiente gráfico:

Grafico N°14: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Responsabilidades” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	1
Incipiente	2
Débil	4
No Incluido	2
Total	9

Al igual que la ausencia de una declaración de derechos, responsabilidades y exclusiones, las pocas formas de participación ponen en riesgo permanentemente la gestión educativa de los establecimientos del DAEM de Limache.

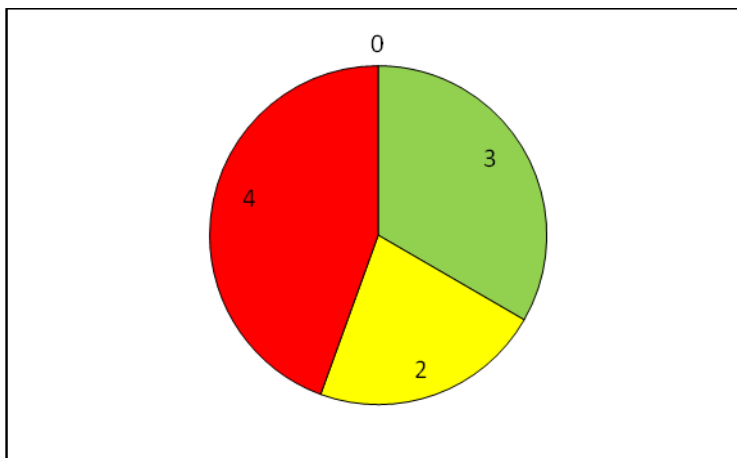
5.5 Adhesión

Conocer el grado de adhesión o de satisfacción que muestren los miembros de la comunidad es importante dentro del proceso de gestión ya que permite corregir las desviaciones que a los miembros de la comunidad les inquieten. La adhesión o satisfacción constituye una retroalimentación sumamente útil cuando se dirige una institución, por lo mismo debiese ser incluida de algún modo dentro del PEI del establecimiento.

Esta variable no fue incluida en 4/9 establecimientos, resultó con un desempeño Débil en otros 2, en 3 se logró un desempeño Incipiente. Ninguno logró una evaluación Satisfactoria.

Así lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N°15: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Adhesión” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	0
Incipiente	3
Débil	2
No Incluido	4
Total	9

Tabla N° 5 Resultados tras la aplicación del instrumento en las dimensiones Convivencia Escolar y Género.

			Esc. Ttte. Merino	Esc. Brasilia	Esc. Mixta 88	Esc. Los Maitenes	Esc. Limachito	Esc. Heroes de Chile	Esc. Tabolango	Esc. Lliu-Lliu	Liceo Limache
			URBANO	URBANO	URBANO	RURAL	URBANO	URBANO	RURAL	RURAL	URBANO
DIMENSION	N°	SUB- DIMENSION									
6.- Convivencia Escolar	6.1	PERFILES DE LOS SUJETOS DE LA EDUCACION	S	S	I	I	D	N/I	N/I	N/I	S
	6.2	FOCO EN CIUDADANIA	D	D	D	D	D	N/I	N/I	N/I	S
	6.3	NORMAS DE CONVIVENCIA	S	I	D	D	D	D	N/I	N/I	I
	6.4	ESPACIOS PARA MADRES PADRES APODERADOS	S	N/I	I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I
	6.5	COMUNICACIÓN	D	N/I	D	D	N/I	N/I	N/I	N/I	I
	6.6	PROCEDIMIENTOS	D	D	D	D	N/I	N/I	N/I	N/I	D
7.- Genero	7.1	USO DE LENGUAJE	D	N/I	D	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I
	7.2	DIVERSIDAD DE GENERO	D	N/I	D	D	N/I	N/I	N/I	N/I	D
	7.3	AMBITO AFECTIVO EN EL PROCESO EDUCATIVO	D	N/I	D	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	D
	7.4	CONSIDERACION DEL BIENESTAR CORPORAL	D	N/I	D	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	D

Satisfactorio	Incipiente	Débil	No incluido
---------------	------------	-------	-------------

6) Dimensión Convivencia Escolar

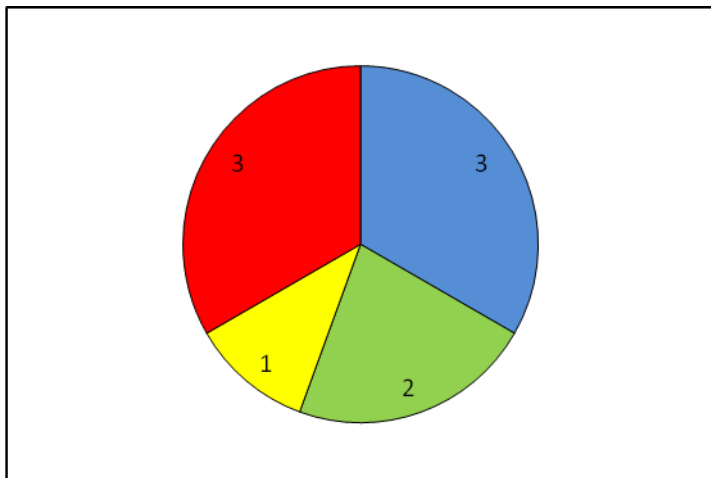
6.1 Perfiles de los Sujetos de la Educación

Definir el perfil de los sujetos que se desea que integren la comunidad educativa es importante porque busca generar compromisos desde el momento mismo que ese sujeto se integra a la comunidad, los perfiles no deben hacer distinciones sociales o económicas si no que deben buscar definir valores y actitudes positivas con las que debe contar el sujeto que desee formar parte del proyecto educativo.

Esta variable no fue incluida en 3/9 de los establecimientos y resultó con un desempeño Incipiente en otros 2, sin embargo en 3 PEI estudiados se alcanzó el nivel Satisfactorio.

Esto lo refleja el siguiente gráfico:

Gráfico N°16: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Perfiles de los Sujetos de la Educación” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	3
Incipiente	2
Débil	1
No Incluido	3
Total	9

Es preocupante que existan establecimientos que no definan el perfil del alumno que se desea formar dentro de una formación integral, ni tampoco se definan los perfiles de quienes componen los equipos de trabajo dentro de la institución.

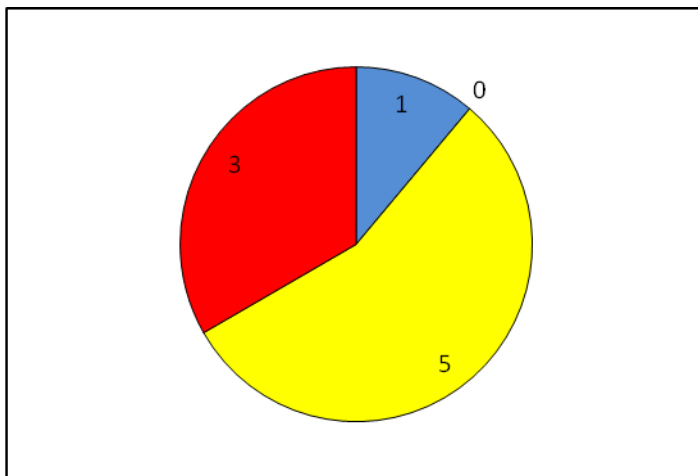
6.2 Foco en ciudadanía

La formación integral de una persona no sólo involucra conocimientos científicos o lingüísticos, también involucra una formación que permita al alumno ser un ciudadano activo y participativo en la sociedad, para ello la formación ciudadana y cívica debe ser siempre incluida en cualquier colegio y por lo mismo debiese estar presente en su respectivo PEI.

Esta variable obtuvo un desempeño débil en 5/9 de los PEI evaluado, no fue incluido en 3/9, mientras que sólo en 1/9 se logró una evaluación satisfactoria.

Tal como lo muestra el siguiente gráfico:

Grafico N°17: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Foco en ciudadanía” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	1
Incipiente	0
Débil	5
No Incluido	3
Total	9

Llama la atención que sólo 1/9 de los PEI evaluados tengan un nivel Satisfactorio. Entre los establecimientos que no incluyen y aquellos que resultaron Débiles conforman casi un 90% del total, es decir no realizan formación ciudadana y cívica, no hay políticas instaladas para esta dimensión. Sólo hay declaraciones, sin definir acciones.

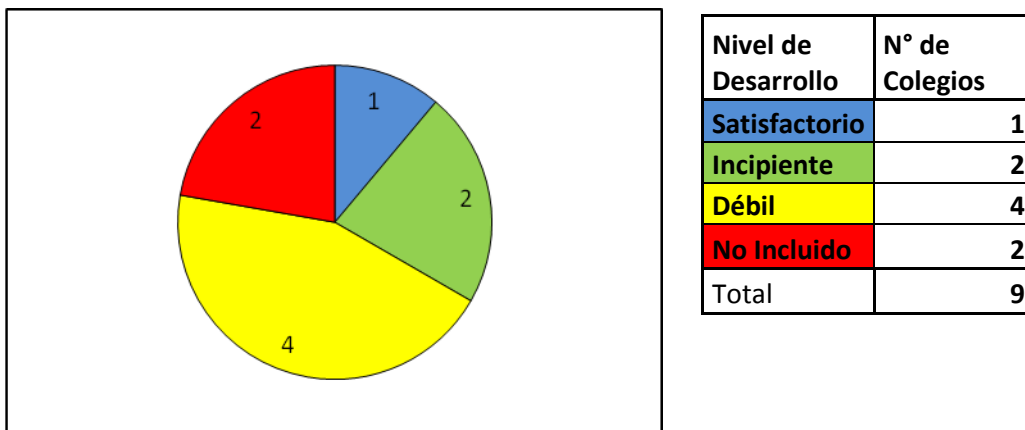
6.3 Normas de Convivencia

Las normas de convivencia permiten mantener un ambiente apropiado para que cada uno de los miembros de la comunidad educativa no vea vulnerado sus derechos por ello todos los establecimientos de educación hoy en día deben contar con un manual y un encargado de convivencia. Dicho elemento debe ser mencionado o incluido al menos como documento anexo al PEI.

La variable obtuvo un desempeño Débil en 4/9 de los PEI evaluados, no fue incluido en 2/9 y fue Incipiente en otros 2, sólo en uno se obtuvo un desempeño Satisfactorio.

Así lo muestra el siguiente gráfico.

Gráfico N°18: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Normas de Convivencia” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Una de las mayores debilidades de la educación pública es la convivencia escolar, en el DAEM de Limache en 2 de los 9 establecimientos no se mencionan normas ni mediadores.

Las manifestaciones escritas, que velen hacia una construcción de un clima escolar sano, seguro y adecuado para los procesos de aprendizaje, son muy débiles.

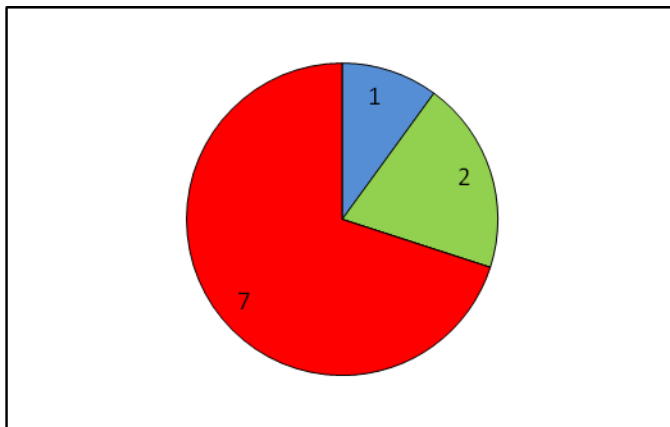
6.4 Espacios para Madres, Padres y Apoderados.

Padres, Madres y Apoderados al ser parte de la comunidad educativa estos deben contar con las instancias y espacios apropiados para que puedan ser participes del proceso educativo de sus hijos por lo mismo estas instancias deben ser conocidas por todos, para ello deben estar desarrolladas dentro del PEI del establecimiento

Esta variable **no fue incluida en 7 de los 9 de los establecimientos** evaluados, sólo en uno se logró un desempeño Satisfactorio.

Tal como lo muestra el siguiente gráfico:

Grafico N°19: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Normas de Convivencia” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	1
Incipiente	2
Débil	0
No Incluido	7
Total	9

Este es un punto crucial en la construcción de una educación integral, 7 de 9 establecimientos ni siquiera dedicaron una línea para manifestar la incorporación de los padres, madres y apoderados a la gestión.

Dar los espacios para que éstos puedan planificar acciones a favor de sus hijos, es un gran punto que los establecimientos del DAEM de Limache no han internalizado.

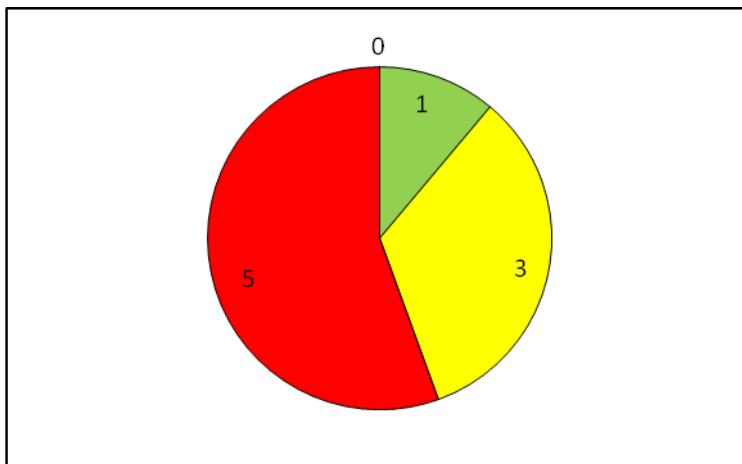
6.5 Comunicación

Los canales de comunicación entre los miembros de la comunidad deben ser explicitados y conocidos por todos, la comunicación facilita la resolución de problemas e inquietudes que puedan presentarse, por ello los Padres, Madres y Apoderados deben estar al tanto de los medios que tiene disponibles para comunicarse ya sea con los docentes o con la Dirección del establecimiento.

Esta variable **no fue incluida en 5 de los 9 establecimientos**, 3 resultaron con un desempeño Débil y sólo uno alcanzó un desempeño Incipiente.

Así lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N°20: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Comunicación” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	0
Incipiente	1
Débil	3
No Incluido	5
Total	9

Otra dimensión de mucha importancia, que es ignorada por un alto porcentaje de establecimientos del DAEM de Limache es que una comunicación expedita y adecuada ayuda a la resolución de conflictos.

Es preocupante que los directores no se abren hacia la comunidad, de donde podrían obtener una retroalimentación efectiva.

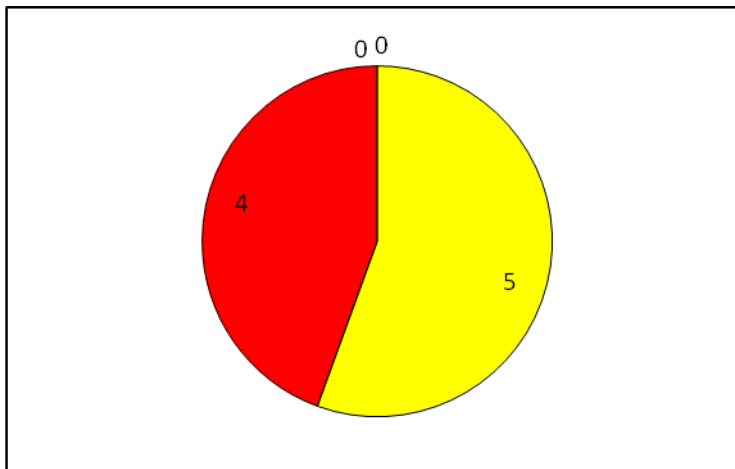
6.6 Procedimientos

Facilita el proceso de gestión que un PEI describa los procedimientos de gestión interna como el procedimiento para canalizar sugerencias o solicitudes por parte de los miembros de la comunidad. Conveniente es describir estos procedimientos de forma formal y escrita para que sean conocidos por todos.

Esta variable no fue incluida en 4 establecimientos y tuvo un desempeño Débil en los otros 5.

Así lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N°21: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Procedimientos” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	0
Incipiente	0
Débil	5
No Incluido	4
Total	9

No presentan en su PEI, o su presentación es débil cualquiera sea la situación, esta importante dimensión es ignorada por los equipos de gestión de todos los establecimientos del DAEM de Limache. Las consecuencias se dejan ver en sus resultados de eficiencia interna

7) Dimensión de Género

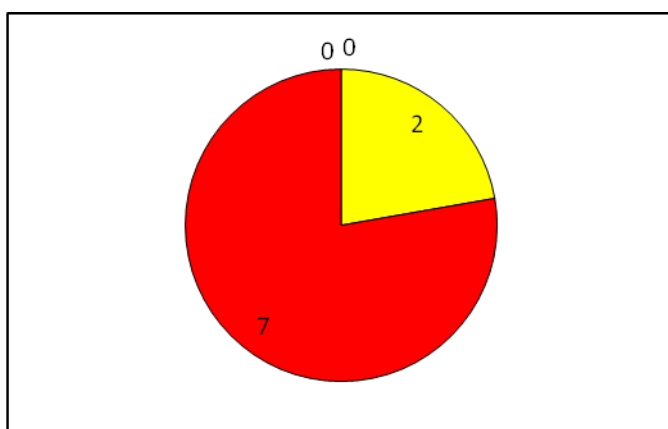
7.1 Uso de Lenguaje Inclusivo

Para poder avanzar hacia una sociedad con más igualdad de género es necesario que se incluya en la formación de quienes formarán parte activa de ésta en el futuro, por ello el uso de un lenguaje inclusivo debiese estar presente en todas las instancias incluyendo el Proyecto Educativo Institucional.

Esta variable **no fue incluida en 7 de los 9 establecimientos** evaluados y resultó ser Débil en los otros 2.

Así lo muestra el siguiente gráfico:

Grafico N°22: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Uso de Lenguaje Inclusivo” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	0
Incipiente	0
Débil	2
No Incluido	7
Total	9

La Inclusión es un valor, que el país busca desarrollar desde los primeros años de vida de todas y todos los niños y niñas.

Es muy importante que el lenguaje, la forma de hablar sea inclusivo, que no exista una discriminación de género, esto no puede ser ignorado por los establecimientos teniendo en cuenta que el lenguaje crea la realidad.

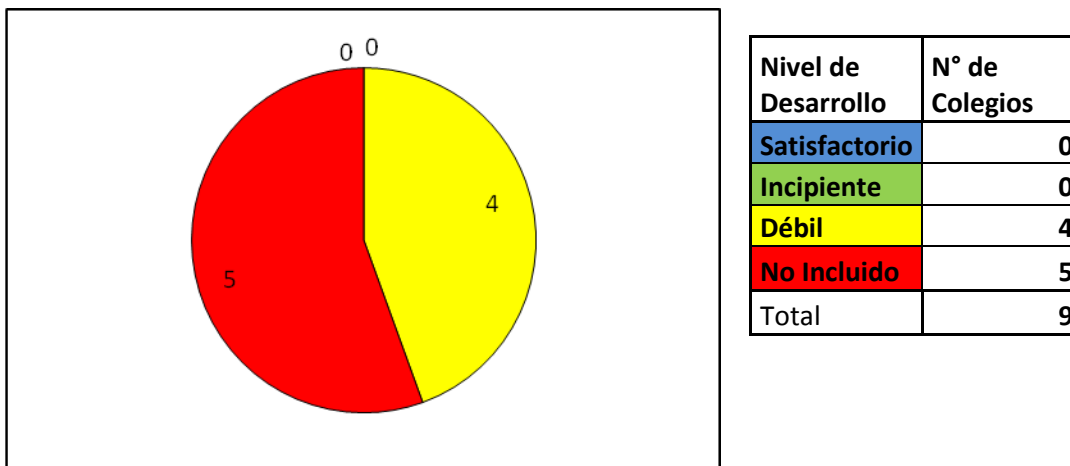
7.2 Diversidad de Género

Una sociedad moderna debe contemplar la existencia e integración de la diversidad que existe en ella. El respeto por la diversidad nos ayuda a convivir y debe ser enseñada desde los primeros años de vida de un niño. Por lo tanto un establecimiento educativo que busque una formación integral de un individuo debe comenzar por incluir este respeto a la diversidad de género incluyéndola en su PEI.

Esta variable no fue incluida en 5 de los 9 establecimientos y sólo se obtuvo un desempeño débil en los otros 4.

Tal como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N°23: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Diversidad de Género” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Esta dimensión es similar a la anterior, los establecimientos del DAEM de Limache aún no tienen conciencia de incorporar la diversidad de género en sus PEI, con ello la formación integral está muy lejana.

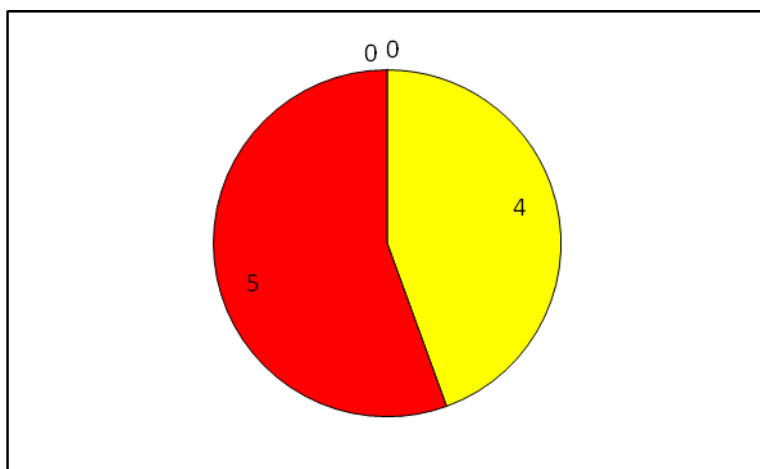
7.3 Ámbito Afectivo en el proceso educativo

El desarrollo de habilidades afectivas y empáticas son cada día más importantes en la formación de un estudiante, ser capaz de comprender lo que siente el prójimo ayuda a mejorar la convivencia por lo que es positivo que esta se comience a desarrollar desde temprana edad

Esta variable no fue incluida en 6 de los 9 establecimientos evaluados y tuvo un desempeño débil en los 3 restantes.

Tal como lo muestra el siguiente gráfico:

Grafico N°24: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Ámbito Afectivo en el proceso educativo” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	0
Incipiente	0
Débil	3
No Incluido	6
Total	9

Una educación integral debe incorporar las habilidades afectivas y empáticas. Una educación de las emociones, una educación que busca formar niñas y niños con valores y actitudes positivas. Al analizar los resultados de los establecimientos del DAEM de Limache se revela que no han considerado la relevancia del ámbito afectivo en la formación integral.

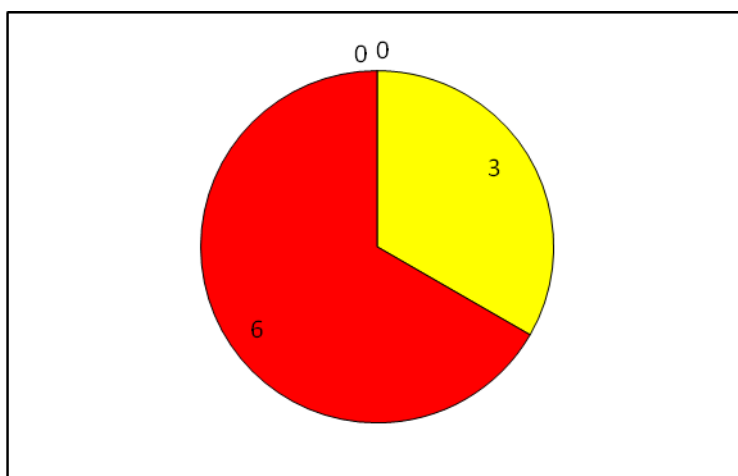
7.4 Consideración del Bienestar Corporal

Otro elemento fundamental en la formación de un individuo es la formación del respeto y el auto cuidado corporal propio y de quienes lo rodean por lo que este enfoque debiese ser considerado a la hora de construir un Proyecto Educativo Institucional.

Esta variable **no fue incluida en 6 de los 9 establecimientos** evaluados y sólo logro el nivel de débil en los otros 3 restantes.

Así lo demuestra el siguiente gráfico:

Grafico N°25: Nivel de desarrollo Sub Dimensión “Consideración del Bienestar Corporal” en los establecimientos del DAEM de Limache.



Nivel de Desarrollo	N° de Colegios
Satisfactorio	0
Incipiente	0
Débil	3
No Incluido	6
Total	9

Esta dimensión es prácticamente ignorada por todos los establecimientos del DAEM de Limache. Esto resulta preocupante, ya que el fin último de los establecimientos educacionales es la formación en valores como el respeto hacia sí mismo como a los demás y su entorno.

Tabla N°6 Resumen evaluación de los PEI en el DAEM de Limache

			Esc. Tte. Merino	Esc. Brasilia	Esc. Mixta 88	Esc. Los Maitenes	Esc. Limachito	Esc. Heroes de Chile	Esc. Tabolango	Esc. Lliu-Lliu	Liceo Limache
			URBANO	URBANO	URBANO	RURAL	URBANO	URBANO	RURAL	RURAL	URBANO
DIMENSION	N°	SUB- DIMENSION									
1.-Origen del Pei	1.1	DIAGNOSTICO	I	I	I	I	I	D	N/I	I	S
	1.2	PARTICIPACION EN EL DIAGNOSTICO	D	N/I	D	D	S	N/I	N/I	N/I	I
2.- Gestion Estrategica	2.1	VISION	I	D	S	D	N/I	D	D	D	I
	2.2	META	S	D	S	D	N/I	D	D	D	I
	2.3	MISION	I	D	S	N/I	N/I	D	D	D	I
	2.4	PRINCIPIOS PEDAGOGICOS	D	D	S	I	D	N/I	N/I	N/I	I
	2.5	VALORES	D	S	S	D	D	D	N/I	D	I
	2.6	HISTORIA	I	S	S	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	S
	2.7	OBJETIVOS	I	I	S	D	D	D	N/I	N/I	I
3.-Gestion Pedagogica	3.1	INCLUSION EDUCATIVA	S	D	I	D	D	N/I	D	D	S
4.-Gestion del Entorno Social e Institucional	4.1	ALIANZAS ESTRATEGICAS	N/I	N/I	N/I	D	D	N/I	D	D	S
5.-Comunidad Educativa	5.1	DEFINICION	I	I	D	N/I	N/I	D	N/I	D	I
	5.2	DERECHOS	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	I
	5.3	RESPONSABILIDADES	I	I	D	D	N/I	D	N/I	D	S
	5.4	PARTICIPACION	I	I	N/I	D	N/I	N/I	N/I	N/I	I
	5.5	ADHESION	I	D	N/I	I	D	N/I	N/I	N/I	I
6.- Convivencia Escolar	6.1	PERFILES DE LOS SUJETOS DE LA EDUCACION	S	S	I	I	D	N/I	N/I	N/I	S
	6.2	FOCO EN CIUDADANIA	D	D	D	D	D	N/I	N/I	N/I	S
	6.3	NORMAS DE CONVIVENCIA	S	I	D	D	D	D	N/I	N/I	I
	6.4	ESPACIOS PARA MADRES PADRES APODERADOS	S	N/I	I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I
	6.5	COMUNICACIÓN	D	N/I	D	D	N/I	N/I	N/I	N/I	I
	6.6	PROCEDIMIENTOS	D	D	D	D	N/I	N/I	N/I	N/I	D
7.- Genero	7.1	USO DE LENGUAJE	D	N/I	D	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I
	7.2	DIVERSIDAD DE GENERO	D	N/I	D	D	N/I	N/I	N/I	N/I	D
	7.3	AMBITO AFECTIVO EN EL PROCESO EDUCATIVO	D	N/I	D	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	D
	7.4	CONSIDERACION DEL BIENESTAR CORPORAL	D	N/I	D	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	D

	N° de veces	%
Satisfactorio	23	10%
Incipiente	38	16%
Débil	78	33%
No Incluido	95	41%
Total	234	100%

CAPITULO V: CONCLUSIONES

El propósito de esta investigación, fue analizar y evaluar los contenidos de los “Proyectos Educativos Institucionales” (PEI) de los establecimientos municipalizados de la comuna de Limache en relación con las dimensiones de la Gestión Escolar. La comuna, enfrenta, diversas realidades, problemáticas e intereses. El alto índice de insuficiencia de contenidos en las dimensiones de los PEI de sus establecimientos, es una señal clara de que hay que reestructurar los procesos para impactar de forma positiva en los establecimientos a través de la gestión, ya que salvo unos pocos establecimientos sí logran un buen desempeño en relación a sus pares. De ahí, que las conclusiones a las que llega este estudio son:

- El 41% de los establecimientos no considera dimensiones importantes y significativas para una gestión orientada hacia una educación pública de calidad; **(33%) 1/33** del total de variables resulta con una evaluación **Débil**. Estos datos son una clara señal que los equipos de gestión de los establecimientos, deben tener una mirada más comprometida para generar un servicio de educación pública de calidad
- Los niveles de evaluación **Incipiente** y **Satisfactorio** sólo alcanzaron un **16%** y un **10%** respectivamente. Los niveles de desarrollo de connotación más negativa **(N/I y Débil) representan un 74%** de las variables analizadas en el DAEM de Limache. Estos resultados, pueden atribuirse a las “competencias profesionales” de los equipos directivos, en este sentido, se hace imprescindible el contar con personas calificadas y comprometidas en tales cargos mediante un asesoramiento y especialización.
- Si bien la mayoría de los establecimientos presenta un diagnóstico, estos no establecen quienes participaron en su elaboración, situación que reflejaría un trabajo realizado de forma unilateral es decir es una sesgada representación de la realidad del establecimiento. La **Visión, Misión y Objetivos de los establecimientos** están débiles o mal desarrollados y no representan ser de verdadera utilidad para el proceso de planificación y gestión educacional

- Con respecto a los Principios y Valores estos no están explicitados de forma adecuada en la mayoría de los casos. Solo son declaraciones de buenas intenciones, y no se visualizan prácticas instaladas.
- No existe un reconocimiento a su propia HISTORIA y los aportes de la institución a la comunidad, en gran parte de los PEI analizados.
- La Inclusión Educativa, en un gran número de los PEI analizados no existe, incluyendo aquellos con necesidades educativas especiales. Claramente, se confunde integración con inclusión, pilar importante de la reforma educacional.
- En la Dimensión Gestión del Entorno se concluye, que no existen verdaderas alianzas estratégicas en prácticamente todos los PEI con excepción de uno, convirtiéndose los establecimientos en verdaderas islas, carentes de redes locales, que participen en generar climas amigables con el entorno
- Con respecto a la Dimensión Comunidad Educativa existen serias falencias, en primer lugar NO SE EXPLÍCITA de forma apropiada quienes conforman la comunidad, tampoco se presentan los derechos y las responsabilidades de cada uno de los miembros en casi la totalidad de los PEI. Por último los canales de comunicación y mecanismos de retroalimentación prácticamente no existen. En la Dimensión Convivencia Escolar es posible afirmar según lo analizado que NO EXISTE una adecuada formación de ciudadanos, para desenvolverse en la sociedad.
- Las Normas de Convivencia no están explicitadas de forma clara. Pero aparentemente lo más preocupante es que las instancias de participación de padres y apoderados, que se puede apreciar como las formas de comunicación entre el hogar y el establecimiento, no existen en prácticamente todos los PEI analizados.
- La Dimensión Enfoque de Género se concluye que NO SE HA IMPLEMENTADO en casi la totalidad de los PEI, es decir no existe un apropiado uso del lenguaje inclusivo, no se menciona ni mucho menos se habla de diversidad de género ni de respeto por la diversidad. La INCLUSIÓN de los ámbitos afectivos en los procesos pedagógicos no es mencionado, ni el respeto por el bienestar corporal propio y de los pares, prácticamente no están desarrollados en ninguno de los PEI del DAEM de Limache.

- Los Proyectos Educativos Institucionales del DAEM de Limache están precariamente desarrollados y no representan un verdadero instrumento que pueda contribuir a una apropiada Gestión Escolar, y, a desarrollar una educación pública de calidad. En consecuencia, se hace imprescindible el contar con personas calificadas y comprometidas en tales cargos, por lo que se hace necesario una capacitación y asesoramiento en la construcción de los PEI.
- Por último agregar que al estar actualmente el DAEM de Limache en un proceso de reestructuración de su planificación escolar este estudio podría ser un aporte a dicha iniciativa tras la búsqueda de mejorar estos procesos.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA TÉCNICA

A partir de estos resultados, se sugieren las siguientes recomendaciones:

➤ **A NIVEL DE ESTABLECIMIENTOS:**

- Desarrollar y fortalecer aquellas buenas prácticas de la Gestión Educativa de cada establecimiento, mediante capacitación y asesoramiento a sus cuerpos directivos, en especial a los jefes de las Unidades Técnicas Pedagógicas (UTP)

➤ **A NIVEL DE DAEM LIMACHE:**

- Desarrollar mecanismos de control que permitan conocer en profundidad cuál es el estado real de LA GESTION EDUCATIVA al interior de los establecimientos.
- Monitorear, apoyar y aplicar indicadores. Establecer una meta o dirección, además de un compromiso y motivación de todos los agentes involucrados, los que han de tener las competencias técnicas y sociales necesarias.
- Contratar asesorías de Universidades o bien por agentes externos al MINEDUC, que colaboren en el proceso de Planificación y Gestión Escolar.
- Reformular los equipos de gestión, donde se ponga énfasis al momento de la elaboración de los PEI, en la participación de la Comunidad Educativa, en una Planificación Estratégica y en el manejo de la Convivencia Escolar.
- Incorporar en el diseño y reformulación de los PEI a todos los componentes del Consejo escolar (Directivos, docentes, asistentes de la educación, alumnos y padres y apoderados).
- Por último se debe señalar, que la Reforma en la calidad de la Educación Pública sólo se logrará con equipos docentes y directivos capacitados que posean visión de futuro, que no estén limitados al día a día y que integren a su vez como eje principal la participación de toda la comunidad educativa en el proceso de gestión de la educación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BARRIENTOS, R. (2005). *Asesorías Tecnológicas Modulares Software*, Que es un Proyecto Educativo Institucional (PEI). Recuperado el 8 de Noviembre de 2014 en <http://www.atmos.cl/inicio1/node/18>. ATMOS.
- BLANCO, A. M. P. (2007). *La enseñanza Universitaria centrada en el aprendizaje*, Las Rúbricas un Instrumento útil para la evaluación de Competencias. (PP. 171-179). España: Octaedro.
- CARRILLO, S. (2006). *La Gestión Educativa en algunos Documentos del Ministerio de Educación*, El Análisis. (p.7). Perú.
- GÓMEZ, M. M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*, Capítulo 5: Alcance y Enfoque de una Investigación. (p.32). Córdoba: Brujas.
- LAVÍN, S. (1997). *El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Construcción de Identidad*, TERCERA PARTE: Sentido y Características del Proyecto Educativo Institucional. (pp.21-32). Santiago de Chile: PIIE.
- LÓPEZ, F. (2002). *El análisis de contenido como método de investigación*. Revista de Educación, 4, 167-179. Universidad de Huelva.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Chile (2012). *Articulación del PEI, Plan de Mejora, Plan de Uso y Plan Estratégico*. Santiago de Chile
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Chile (2013). *Análisis de Proyectos Educativos de los Establecimientos Educativos Chilenos*. Santiago de Chile
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Chile (2014). *Articulación del PEI, Plan de Mejora, Plan de Uso y Plan Estratégico*. Santiago de Chile
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Chile (2014). *El Proyecto Educativo Institucional en los Estándares Indicativos de Desempeño Institucional*. Santiago de Chile
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Chile (2014). *Gestión del Proyecto Educativo Institucional*.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Chile (2008). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. Santiago de Chile
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Chile (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*, Componentes y Lectura de los Estándares Indicativos de Desempeño. (pp. 31-39). Santiago de Chile.
- UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*, Unidad 4: Instrumentos de la Gestión Educativa. Lima: Lance Grafico S.A.C.
- VILLARROEL, S. B. (2002). *Proyecto Educativo Institucional, Marco legal y Estructura Básica*. (pp.7-30). Chile: Ministerio de Educación.
- WEINBERG, P. D. (1995). Citado por Lavín, S. en *El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Construcción de Identidad*. (p.37). Chile: PIIE.

Sección de Anexos

Anexo N° 1 Instrumento de Evaluación para Proyecto Educativo Institucional.

VALORACION PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES DAEM DE LIMACHE - V REGION									
ESTABLECIMIENTO:									
RBD:									
AREA :									
TIPO DE ENSEÑANZA :									
				ESTANDARES					
DIMENSION	N°	SUB- DIMENSION	¿QUÉ IMPLICA?	← DESARROLLO SATISFACTORIO	← DESARROLLO INCIPIENTE	← DESARROLLO DEBIL	N/I		
1.- Origen del Pei. Información sobre genesis del proyecto institucional	1.1	DIAGNOSTICO	Producir y recoger informacion relevante al definir el proyecto.	Identifica como minimo TRES O MAS SITUACIONES internas en cada una de las áreas en ; pedagogico, Institucional , Administrativa.	Identifica como minimo DOS SITUACIONES internas en cada una de las áreas en ; pedagogico, Institucional , Administrativa.	Identifica SOLO UNA situacion internas en cada una de las áreas en ; pedagogico, Institucional , Administrativa.			
	1.2	PARTICIPACION EN EL DIAGNOSTICO	LA concrecion del PEI supone la integracion y participacion de los distintos estamentos de la comunidad educativa	Permite el reconocimiento de la diversidad cultural, que esta presente en cada comunidad: los distintos credos, nacionalidades , las culturas familiarres.	Permite el reconocimiento de la diversidad cultural, que esta presente en cada comunidad de manera global	Considera la diversidad que esta presente en la comunidad			

2.- Gestion Estrategica: Orientaciones políticas y filosóficas de la escuela	2.1	VISION	Declara la proyeccion del establecimiento y el perfil del estudiante a formar	Presenta en su enunciado en forma INTEGRAL los siguientes elementos cualidad distintiva (ventaja competencia) tipo de infraestructura , mobiliario, equipamiento, tipo de plana docente, tipo de alumnos, valores institucionales, logros y compromisos.	presenta en su enunciado de manera PARCIAL lo siguiente: Temporalidad, cualidad distintiva, tipo de alumnos, valores institucionales	Presenta en su enunciado SOLO LO SIGUIENTE .: Tipo de Infraestructura, mobiliario, Equipamiento, Tipo de plana docente, valores Institucionales, Logros y Compromisos.
	2.2	METAS	Declara la proyeccion del establecimiento y la calidad de educacion que ofrecera	Su enunciado tiene las siguientes características: La formulacion se inicia con un verbo en infinitivo. Expresa una definicion propia de calidad de la educacion . Determina una cantidad. Establece plazos de tiempo.	Su enunciado tiene las siguientes características: La formulacion se inicia con un verbo en infinitivo. Responden al objetivo operativo	Su enunciado tiene las siguientes características: La formulacion se inicia con un verbo en infinitivo.
	2.3	MISION	Desafios y compromisos que la escuela se propone. Orienta el accionar de la escuela	Presenta en su enunciado en forma INTEGRAL los siguientes elementos: IDENTIDAD (sentido de pertenencia) , PROPOSITO, necesidad que se satisface . DESTINATARIO ,publico objetivo (alumnos - padres de familia	Presenta en su enunciado de manera PARCIAL lo siguiente: Identidad (Sentido de pertinencia), Propósito, necesidad que se satisface., Destinatario, publico objetivo (alumnos ,padres de familia .	Presenta en su enunciado de manera PARCIAL lo siguiente: Propósito, necesidad que se satisface, Destinatario, publico objetivo (alumnos ,padres de familia)
	2.4	PRINCIPIOS PEDAGOGICOS	Dimension ética en ambitos de actuacion individual, social ,religiosa y trascendente	Considera TODOS los principios de manera contextualizados : 1.- Principio de la construccion de los aprendizajes. 2.- Principio de la necesidad del desarrollo del lenguaje y del acompañamiento en los aprendizajes. 3.- Principio de la significatividad de los aprendizajes. 4.- Principio de la organizacion de los aprendizajes. 5.- Principio de la integralidad de los aprendizajes.	Considera ALGUNOS principios y lo contextualiza : 1.- Principio de la construccion de los propios aprendizajes. 2.- Principio de la necesidad del desarrollo del lenguaje y del acompañamiento en los aprendizajes. 3.- Principio de la Significatividad de los aprendizajes.	Considera SOLO los principios SIN CONTEXTUALIZARLOS contextualizados: 1.- Principio de la construccion de los propios aprendizajes. 2.- Principio de la necesidad del desarrollo del lenguaje y del acompañamiento en los aprendizajes.
	2.5	VALORES	Convicciones y actitudes a vivenciar y desarrollar al interior de la escuela	Presenta en su lista de valores por lo menos 2 valores universales(Respeto a la vida, Solidaridad , Verdad, Justicia, Libertad, Voluntad) y 2 valores locales y/o transitorios	Presenta en su lista de valores por lo menos 2 valores universales(Respeto a la vida, Solidaridad , Verdad, Justicia, Libertad, Voluntad) y 1 valor locales y/o transitorios	Presenta en su lista SOLO valores locales y/o transitorios
	2.6	HISTORIA	Provee reseña de la historia del establecimiento	Hace un relato historico de la trayectoria y aportes del establecimiento al contexto local	Consigna datos historicos de la trayectoria del establecimiento al contexto local	Hace un relato historico de la trayectoria de la escuela
	2.7	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Estrategias que el establecimiento utiliza para el logro de su misión.	Su formulacion consigna las variables planteadas en la mision. La formulacion del objetivo considera cantidad, calidad y tiempo. El objetivo planteado considera la ventaja competitiva y el posicionamiento del establecimiento en la educacion publica.	Su formulacion consigna las variables planteadas en la mision. La formulacion del objetivo considera cantidad, calidad y tiempo.	Su formulacion consigna SOLO las variables planteadas en la mision.

<p>3.- Gestion Pedagogica: Describe los aspectos curriculares y Pedagogicos del PEI</p>	3.1	INCLUSION EDUCATIVA	Estrategias que la escuela utiliza para abordar las necesidades educativas especiales de los estudiantes o la forma de manejar los diversos requerimientos desde el punto de vista cognitivo, social, fisico y afectivo de los estudiantes		Considera y garantiza el derecho a una educacion de calidad y a la igualdad de oportunidades considerando la diversidad social, cultural y natural	Considera la educacion como SOLO un derecho y motor de la movilidad social.	Hace alguna mención a la inclusion en la educación.	
<p>4.- Gestion del Entorno Social e Institucional Describe la interaccion de la escuela con los actores del entramado social, politico, cultural, tecnologico.</p>	4.1	ALIANZAS ESTRATEGICAS	Relaciones e interacciones con diversos organismos, publicos y privados, que conforman la red social de la escuela.		Presenta lista de instituciones y organizaciones sociales amigas y colaboradoras con la gestion institucional	Presenta SOLO organizaciones sociales, ubicadas entorno a la escuela.	Menciona al menos una organización social.	
<p>5.- Comunidad Educativa Aquellos que integran una institucion educativa</p>	5.1	DEFINICION	Menciona quienes conforman la comunidad educativa		Consigna y describe a TODOS los integrantes de la comunidad educativa. Equipos responsables	Consigna y describe a VARIOS integrantes de la comunidad educativa.	Hace mención o describe a algún integrante de la comunidad educativa	
	5.2	DERECHOS	Derechos y responsabilidades de los miembros de la comunidad educativa		Establece los derechos y deberes, propendiendo a asegurar su pleno desarrollo ético, moral afectivo, artistico y físico	Establece los derechos y deberes, para una sana convivencia	Establece en terminos generales los derechos y responsabilidades de cada uno de ellos	
	5.3	RESPONSABILIDADES	Funciones, acciones o áreas de acción que son propias de los actores educativos según su rol y posición en la estructura.		Su enunciado tiene las siguientes características: La formulación se inicia con un verbo en infinitivo. Responden a Objetivos Operativos. Expresa una condicion de eficiencia y calidad	Su enunciado tiene las siguientes características: La formulación se inicia con un verbo en infinitivo. Responden a Objetivos Operativos.	Su enunciado tiene las siguientes características: La formulación se inicia con un verbo en infinitivo.	
	5.4	PARTICIPACION	Capacidad y accionar efectivo de los actores educativos y que incide en la conduccion de las comunidades		Hace PARA CADA AREA de Gestion Pedagogica, Institucional y Administrativa más de un analisis estategico. Las variables planteadas para cada área de gestion estan enunciadas en la mision textualmente. El enunciado en su formulacion empieza con un verbo* en infinitivo	Hace POR LO MENOS UN ANALISIS ESTRATEGICO PARA CADA ÁREA de Gestion Pedagogica, Institucional y Administrativa más de un analisis estategico. El enunciado en su formulacion empieza con un verbo* en infinitivo	Cuando hace su analisis de factores SOLO esta referido a un área de gestion.	
	5.5	ADHESION	Posibilidad de que la comunidad educativa pueda manifestar su grado de satisfaccion		Establece frecuencia para la realizacion de reuniones de analisis y evaluacion donde la comunidad expresa su adhesion al proyecto educativo del establecimiento y a sus reglas de convivencias establecidas en el reglamento interno.	Establece reuniones de analisis y evaluacion donde la comunidad expresa su adhesion al proyecto educativo del establecimiento	Menciona la existencia de reuniones de evaluacion DEL PROYECTO EDUCATIVO	

<p>6.- Convivencia Escolar: Describe cómo se organiza la interacción entre los miembros del establecimientos</p>	6.1	PERFILES DE LOS SUJETOS DE LA EDUCACION	Define lo que debe saber HACER y SER al salir de un nivel educativo	Considera en el perfil de los alumnos las siguientes dimensiones (realiza otros perfiles de los agentes). Niveles de conocimiento (conceptual, procedimental y actitudinal) por grado y ciclo. Habilidades para el aprendizaje por nivel y grado: Sociales, del pensamiento y Psicomotriz. Actitudes: Emocional. Valores	Considera en el perfil de los alumnos SOLO EL CONOCIMIENTO CONCEPTUAL Y PROCEDIMENTAL	Considera en el perfil de los alumnos SOLO el conocimiento conceptual
	6.2	FOCO EN CIUDADANIA	Pone a la formación ciudadana como foco de la gestión de la convivencia	La escuela reconoce y reflexiona sobre la importancia de ser responsables con el entorno local y la sociedad . Establece la importancia de los actos individuales.	La escuela reconoce y reflexiona sobre la importancia de ser responsables con el entorno local	Hace alusión a la importancia de ser responsables con el entorno local
	6.3	NORMAS DE CONVIVENCIA	Menciona Normas de Convivencia Escolar	El establecimiento cuenta con Manual de Convivencia y Encargado de convivencia para gestionar un plan de formación.	El establecimiento cuenta con Manual de Convivencia PERO en la práctica no dispone EL ENCARGADO DE TIEMPO y el manual es obsoleto.	Se menciona la existencia de un encargado de convivencia
	6.4	ESPACIOS PARA MADRES PADRES APODERADOS	Especifica espacios para organización y participación de madres, padres, apoderados.	La escuela cuenta con un Centro de PP y AA, constituido mediante procedimiento democrático y representa las necesidades de las madres, de los padres, de los apoderados	La escuela cuenta con un Centro de PP y AA, PERO solo se reúnen una vez al mes	Menciona la existencia de un centro de PP.AA
	6.5	COMUNICACIÓN	Informa sobre canales de comunicación entre los diferentes actores	La escuela CUENTA con canales y procedimientos efectivos para facilitar la comunicación de inquietudes y sugerencias de los miembros de la comunidad	La escuela CUENTA con canales para la comunicación de inquietudes, pero no tiene procedimientos efectivos.	Menciona la existencia de canales de comunicación entre miembros de la comunidad
	6.6	PROCEDIMIENTOS	Describe formas para presentar sugerencias o solicitudes	Considera en sus procedimientos comunicacionales la posibilidad de recibir aportes de los distintos estamentos	Considera en sus procedimientos comunicacionales la posibilidad de recibir aportes SOLO DE ALGUNOS estamentos	Menciona algún procedimiento para recibir sugerencias

7.- Genero: Describe las representaciones de hombres y mujeres en el proyecto institucional	7.1	APERTURA A LA DIVERSIDAD	Uso de un lenguaje de respeto , que valora la persona del otro como una persona digna de todo respeto	La escuela promueve que los estudiantes,apoderados ,docentes,asistentes de educacion expresen ideas con RESPETO y apertura a la diversidad	La escuela NO ES SISTEMATICA EN promover que los estudiantes,apoderados ,docentes,asistentes de educacion expresen ideas con RESPETO y apertura a la diversidad	Menciona la importancia del respeto en el lenguaje.
	7.2	USO DEL LENGUAJE	La inclusion de menciones de respeto por la diferencia.Integra las distintas formas de pensar, vivir, convivir sin importar el genero , ni el sexo.	La escuela TIENE UN PROGRAMA SISTEMATICO para prevenir el acoso escolar, busca crear conciencia de los efectos del maltrato, fomentar el respeto a la diversidad,fortalecer las responsabilidades,generar lazos de confianza entre los estudiantes.Establece medios para denunciar el acoso escolar de forma segura.	La escuela implementa ACCIONES ESPORADICAS para prevenir el acoso verbal,generalmente se limita a actuar ante casos polemicos dentro del establecimiento	Hace alguna alusion al respeto por la diversidad
	7.3	AMBITO AFECTIVO EN EL PROCESO EDUCATIVO	Inclusion del aspecto afectivo en el proceso educativo, esto es, desarrollo de habilidades para el autoconocimiento y relaciones sociales empaticas	Hace EXPLICITA la ética como inspiradora de valores de Paz , Justicia , Solidaridad, Equidad, inclusion, calidad ,democracia , creatividad e innovacion.Apunta a una formacion de conciencia ambiental y educacion de las emociones.	Hace referencia a la ética como inspiradora de valores de Paz , Justicia , Solidaridad, Equidad, inclusion.	Hace referencia a la ética como inspiradora de valores , SIN EXPLICITARLOS
	7.4	CONSIDERACION DEL BIENESTAR CORPORAL	Valoracion del cuerpo dependiendo del sexo y el genero	La escuela IMPLEMENTA estrategias sistematicas para promover habitos de autocuidado entre los estudiantes tematicas de afectividad, sexualidad,consumo de tabaco,drogas,alcohol. Educacion sobre las consecuencias personales de sus actos.	La escuela implementa ACCIONES ESPORADICAS O AISLADAS para promover el autocuidado y prevenir conductas de riesgo	Menciona al bienestar corporal.

Anexo N°2. Glosario Técnico

Glosario¹⁶

ADAPTACIONES CURRICULARES.

Son modificaciones que surgen del currículum común, para atender las diferencias individuales. Puede ser en los objetivos, contenidos, metodología, actividades, criterios y formas de evaluación, manteniendo los fines de la educación para estos alumnos.

AMENAZAS.

Restricciones provenientes del entorno para la realización de las acciones de un actor, y sobre las cuales éste tiene poco o ningún grado de control.

AUTOGESTION.

Capacidad que tienen un grupo o una comunidad, para solucionar sus problemas, desde los más simples a los más complejos, mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tratando de conformar conciencia comunitaria para enfrentar las transformaciones a realizar.

Implica un cambio en las relaciones sociales verticales de subordinación, por unas relaciones de cooperación, de producción colectiva, con respeto por los otros.

AUTONOMIA INSTITUCIONAL.

Libertad relativa de los integrantes de una escuela para tomar decisiones, y para definir y proyectar situaciones pedagógicas y curriculares dentro del marco legal vigente. Ejemplos: Proyecto Educativo Institucional, Planes y Programas de Estudio, Reglamento de evaluación, entre otros.

BENEFICIARIO.

Persona, comunidad o institución que utiliza los servicios, recibe o consume los productos que la escuela genera.

CALIDAD.

Es el conjunto de características de un producto, de un proceso o del servicio que presta la escuela, que reflejan el grado en que satisfacen las necesidades de quienes los

¹⁶ Tomado del Documento Ministerial "Proyecto Educativo Institucional: Marco Legal y Estructura Básica"

demandan o reciben, esto es, de los beneficiarios de la escuela. Conformidad con especificaciones o requisitos.

CAPACIDAD (Habilidad).

(1) Confianza de saber hacer algo en la forma correcta. Se basa en la educación y la experiencia.

(2) "Saber hacer" que una persona logra como producto de su aprendizaje en cualquier campo del saber escolar o cotidiano.

COORDINACION.

(1) Proceso inherente a la función de dirección que se relaciona con la sincronización de actividades y esfuerzos para el cumplimiento de trabajo.

(2) Determinada armonía y ajuste entre componentes o partes de un todo, que constituye una dependencia recíproca de carácter especial y que asegura el equilibrio dinámico del sistema.

(3) Proceso de gestión que implica una acción destinada a garantizar la sujeción de las partes de un sistema a un orden o supuesto básico común que, introduciendo coherencia en la actividad de cada una, conduzca al logro de un propósito u objetivo que le es pertinente, o a la manera de lograrlo.

COMPETENCIA.

(1) Capacidad de actuar eficazmente dentro de una situación determinada apoyándose en los conocimientos adquiridos y en otros recursos cognitivos.

(2) Saber emplear o aplicar el "saber hacer" en la realización de una tarea. Por ejemplo, saber leer es una capacidad o habilidad; usar la lectura para aprender biología o resolver un problema matemático, es una competencia.

COMPROMISO.

Motivación y deseo de continuar actuando de acuerdo con nuestras creencias, opiniones y responsabilidades.

COMPROMISO DE ACCION.

Declaración que formula un actor, con carácter de obligación. Orientada a la realización de acciones conjuntas con otro u otros actores, con el fin de alcanzar un propósito común.

COMPROMISOS DE GESTION.

Declaración o convenio, entre dos o más partes, de objetivos o metas a lograr en un periodo determinado.

CUENTA PUBLICA O INFORME DE GESTION.

Instrumento que permite informar a la comunidad educativa en especial a las madres, padres y apoderados de las principales acciones realizadas el año precedente, los gastos realizados y los avances obtenidos. Esta Cuenta Pública puede tomar la forma de un acto, exposiciones, paneles y otros, que muestren las evidencias de los logros y aprendizajes de los alumnos. La presentación de la Cuenta

Pública o Informe de Gestión está regida por la Ley de Jornada Escolar Completa (Artículo 25, Ley 19,410/195) y los establecimientos que están bajo este régimen deben realizarla durante los primeros cuarenta días del año escolar.

CURRICULUM.

Especificación de las intencionalidades educativas y del plan o planes de acción para conseguirlas. Responde a: ¿Qué se enseña? ¿Para qué se enseña? ¿Cuándo se enseña? ¿Cómo se enseña? ¿Qué se evalúa? ¿Cómo y cuándo se evalúa?

DEBILIDADES.

Carencias u obstáculos, que dificultan o impiden el buen funcionamiento de la institución, la consecución de resultados esperados o el tener éxito en una estrategia o un proyecto.

DIFICULTADES.

Factores externos que ponen en peligro la misión y que pueden ser transformados en oportunidades.

DIMENSIONES O CATEGORIAS.

Ámbitos de acción del que hacer educativo o aspectos comunes y significativos consensuados.

DIRECCIONALIDAD.

Sentido y rumbo que imprime un actor a sus objetivos y que traza un marco de referencia para sus decisiones y sus acciones.

EFICACIA.

Categoría de análisis o criterio que demanda que los procesos respondan a los objetivos de la propia organización.

EFICIENCIA.

Categoría de análisis o criterio que demanda el uso racional de los recursos materiales y financieros. y su óptima colocación en las economías bajo criterios cuantificables y claramente explicitados.

ESTANDARES DE CONTENIDO.

Metas curriculares amplias que describen el conocimiento, destrezas y otras comprensiones que deben enseñar las escuelas, para que los alumnos logren altos niveles de competencia en contenidos académicos. Especifican lo que debe saber el alumno en momentos precisos de su proceso educativo.

ESTANDARES DE DESEMPEÑO.

Explicitan cómo deben demostrar los alumnos el contenido que han adquirido y que está especificado en los estándares de contenidos.

Pueden ser utilizados para definir el nivel de logro esperado, bien sea en una actividad de evaluación o para todo el curso.

ESTANDARES DE OPORTUNIDADES PARA APRENDER.

Definen la disponibilidad y el nivel de los programas, del personal educativo y de otros recursos para lograr que todos los alumnos alcancen estándares de contenido y desempeño altos y rigurosos.

ESTRATEGIA.

Conjunto de trayectorias que combinan distintos tipos de recursos, que son visualizadas y diseñadas por un actor con el propósito de alcanzar determinados objetivos.

EVALUACION.

Registro de la ejecución terminada, utilizado también para mejorar la futura ejecución; usualmente, en la forma de calidad, cantidad, costo, tiempo y apreciación.

FILOSOFIA DE LA GESTION.

Integrada por la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas corporativas. Expresa la doctrina fundamental de gestión, en tanto que establece su razón de ser, la dirección de su desempeño y conducción, y sus modalidades de acción.

FORTALEZAS.

Capacidades y recursos variados de los que dispone y controla un actor. Poder, habilidades, experiencia, conocimiento, tiempo, dinero, organización. Son puntos de apoyo para desarrollar la organización educativa en la dirección deseada.

GESTION EDUCATIVA.

(1) Proceso de coordinación de los actores y articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar.

(2) Conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. El objetivo primo radial de la gestión escolar es centrar, localizar, nuclear a la Unidad Educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos.

GRUPOS DE CALIDAD.

Formados, usualmente, por equipos de 6 a 12 personas de una organización, que estudian y aplican ciertos principios para mejorar la calidad y enfrentar los problemas.

INCERTIDUMBRE.

Ausencia de certeza respecto a la probabilidad de ocurrencia de determinados eventos.

INCLUSIÓN.¹⁷

Permite y promueve la participación de grupos excluidos. Busca la transformación del sistema para que sea de calidad para todos. No existen distinciones ni etiquetas para las personas con capacidades diferentes.

¹⁷ http://www.redpapaz.org/inclusion/index.php?option=com_content&view=article&id=147&Itemid=144

INTEGRACIÓN.¹⁸

En la integración las personas con capacidades diferentes deben adaptarse al sistema existente. Las transformaciones que se realizan para incluirlas son sólo superficiales.

INDICADOR.

- (1) Señal que se recoge o recibe de la realidad.
- (2) Medida utilizada para demostrar el cambio o el resultado de un plan, proyecto o programa.
- (3) Criterios que permiten contrastar el cumplimiento de los objetivos.
- (4) Parámetro que permite medir una característica determinada.
- (5) Rasgo observable que permite verificar el estado de avance de los objetivos.

META.

Nivel esperado de logro que se quiere alcanzar por indicador, en un determinado periodo.

MISION.

- (1) Razón de ser de la organización, con propósitos a largo plazo.
- (2) Conjunto de orientaciones que dan sentido al quehacer educacional en lo cotidiano y que permiten proyectar el establecimiento con proyección de futuro. La misión se sustenta en compromisos de todos los actores, los cuales deben traducirse en acciones concretas. Tales compromisos se definen a partir de un diagnóstico de la situación actual y de la determinación de las expectativas futuras.

OBJETIVOS FUNDAMENTALES.

Competencias que los alumnos deben lograr en los distintos períodos de su escolarización, para cumplir con los fines y objetivos generales y requisitos de egreso de la Enseñanza Básica.

¹⁸ ídem

OBJETIVOS FUNDAMENTALES TRANSVERSALES (OFT).

Su propósito es contribuir a orientar y fortalecer la formación ética de los estudiantes, sus procesos de crecimiento y auto-afirmación sus formas de interacción con los demás, su entorno y el mundo. Son de responsabilidad del trabajo conjunto de las personas comprometidas en la formación de los alumnos: padres, directivos, profesores, personal de colaboración y los propios alumnos, quienes tienen que llegar a acuerdos en sus definiciones. Los OFT deberían explicitarse desde el punto de vista pedagógico en el Proyecto Educativo institucional, y ser integrados en los subsectores del aprendizaje para reforzar en forma natural valores, actitudes y hábitos.

OBJETIVOS FUNDAMENTALES VERTICALES.

Son los que se aplican a determinados cursos y niveles y demandan aprendizajes y experiencias vinculados a ámbitos disciplinarios específicos del currículum de Educación Básica.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

Niveles de realización establecidos por grupos de personas con metas comunes, escritos o implícitos.

OBJETIVO.

Propósito que se desea alcanzar.

OBJETIVO GENERAL.

Propósito que orienta los esfuerzos a realizar y constituye un parámetro para evaluar, durante la ejecución de las acciones, si se está logrando lo que se busca, en el marco de las grandes orientaciones de la institución.

OBJETIVO ESPECIFICO.

Situación o estado deseable a alcanzar para resolver una situación problemática. Constituyen resultados parciales del logro del objetivo general.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Propósitos que establecen qué se va a lograr, cuándo y cómo se alcanzarán los resultados. Futuro deseado por la comunidad educativa a partir de su realidad. Incluyen el sujeto (institución), tipo de acción y tiempo.

OPORTUNIDADES.

Posibilidades que ofrece el entorno y que pueden ser aprovechadas por un actor para la realización exitosa de su estrategia o de su proyecto. Factores externos que pueden ser aprovechados para un mejor desarrollo de la institución.

PADEM.

Sigla que corresponde a Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal.

(1) Instrumento de gobernabilidad anual de la educación municipal, que integra los Proyectos Educativos institucionales de los establecimientos con el Plan de Desarrollo comunal, en función de los recursos.

(2) Instrumento que permite planificar y gestionar la educación municipal en la comuna, programar las metas anuales para la educación, considerando los recursos humanos, financieros y materiales existentes y evaluar los resultados, lo cual posibilita corregir situaciones obstaculizadoras o reconocer la inviabilidad de las metas.

PARTICIPACION.

"Tomar parte de", tener la posibilidad de actuar y hacer un aporte real en una institución, desde la persona y la función que desempeña. Se caracteriza por la habilidad para anticiparse a prever un hecho, tener en cuenta el largo plazo y las consecuencias más remotas de los procesos, cooperar, compartir e intercambiar visiones diversas de una misma realidad, en contextos que favorecen la comunicación y el aprendizaje.

P.A.S.

Sigla que corresponde a Plan Anual de Supervisión.

PERSONALIDAD JURIDICA.

Reconocimiento legal de la existencia de un organismo (Centro de Padres u otro) como una persona jurídica que puede realizar ciertas acciones; por ejemplo, vender, comprar- y administrar recursos económicos. En acciones judiciales, los dirigentes actúan en

representación del Centro de Padres y Apoderados y no en su calidad de personas naturales.

PLADECO (Plan de Desarrollo Comunal).

Instrumento que habilita a la administración municipal para alcanzar una visión integral y global de las necesidades y potencialidades de desarrollo de la comuna y facilitar la toma de decisiones en situaciones futuras.

PLAN ANUAL DE ACCION.

Es la planificación operativo o de acciones derivadas de los objetivos que el establecimiento educacional se fija para desarrollar durante un año lectivo.

PLANEAMIENTO INTERACTIVO SITUACIONAL, POSICIONAL, NUEVA PLANIFICACION ESTRATEGICA.

Proceso de transformación de la manera de pensar y actuar de una organización. Se trata de ayudar a la institución a definir su visión o imagen, objetivo propio, razón de ser o identidad, desarrollo, de una cultura favorable a la innovación y respuesta oportuna y estrategia a nuevas situaciones- crear condiciones, en la interacción de sus miembros y con su entorno, para el aprendizaje permanente de cada uno y de la organización como un todo.

PLANIFICACION.

Cálculo permanente, sistemático y formalizado mediante el cual un actor intenta vincular la apreciación que tiene de una situación con las acciones que requiere realizar para alcanzar sus objetivos. Identificar lo que es necesario hacer para convertir lo pensado, deseado y valorado, en una acción concreta con una dirección determinada.

PLANIFICACION CORPORATIVA

Proceso de cálculo sistemático y formalizado que se desarrolla al interior de un actor corporativo complejo, y mediante el cual se combinan las acciones de los distintos componentes organizativos función de alcanzar un objetivo común.

PLANIFICACION ESTRATEGICA.

Proceso de cálculo continuo, sistemático y formalizado, que concibe el cambio situacional como resultado de la interacción entre actores, y que supone el diseño de estrategias para superar debilidades, reforzar las fortalezas y alcanzar los objetivos propios de los actores. Se propone principalmente identificar objetivos ideales para el mediano plazo y en forma simultánea, superar los obstáculos para lograr unos objetivos posibles y cercanos a los inicialmente planteados. Algunas de sus características más importantes son: énfasis en el proceso; amplia participación de todos los estamentos de la institución; especial atención al entorno y a las oportunidades que ofrece; dirección del responsable de la institución.

PLANIFICACION NORMATIVA.

Proceso de cálculo basado en el diseño de esquemas normativos por parte de un actor, generalmente un experto, que planifica sin contemplar el carácter dinámico de la evolución del entorno. Algunas de sus limitaciones son: elevados costos en tiempo y recursos de todo tipo para su elaboración; falta de atención a la evolución del entorno o a la reacción de las fuerzas externas; rápida desactualización debido a la dificultad para detectar las situaciones imprevistas y contar con opciones para superarlas; desarticulación entre el plan y el presupuesto anual de la institución.

PROBLEMA DE LA ESCUELA.

Situación educativa insatisfactoria que requiere ser cambiada.

PROCESO.

Es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el beneficiario.

PRODUCTIVIDAD.

Relación entre las inversiones (trabajo, tiempo, capital, energía) y el final del producto o producción (piezas, servicios, productos)

PRODUCTO.

Forma en que se expresa el resultado final de uno o varios procesos desarrollados en la escuela. Resultado de las acciones hasta alcanzarlos objetivos. Son tangibles, concretos, por ejemplo, informes, horas de clases, folletos, etc.

PROYECTAR.

- (1) Lanzar, arrojar, dirigir hacia adelante o a distancia,
- (2) Idear, disponer o proponer un plan y los medios para la ejecución de algo.
- (3) Recoger por escrito el modelo anterior a la realización misma.
- (4) Acción coordinada y organizada de un conjunto de personas, en la prosecución de una finalidad compartida.
- (5) Conjunto de acciones organizadas creativamente por un conjunto de personas que persiguen una finalidad común.

PROYECTO.

Imagen anticipada de una situación o del estado a que podría llegar lo que uno se propone hacer.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

- (1) instrumento orientador de la gestión institucional que contiene en forma explícita, principios. y objetivos de orden filosófico, político y técnico que permiten programar la gestión educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración.
- (2) Instrumento de planificación que guía a la institución en su desarrollo a la consecución de las grandes metas o sueños comparados por la propia comunidad educativa; responde a quiénes somos, qué nos proponemos, cómo nos organizamos.
- (3) Instrumento técnico y político que orienta el que hacer del establecimiento escolar, explicitando su propuesta educacional y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarla. Expresa en forma escrita la misión y visión guía su acción de transformación y es compartido por todos sus integrantes, en tanto es el fruto de un proceso de reflexión democrática de todos los actores involucrados en los aprendizajes de sus alumnos y de toda la comunidad; implica

el avance en los niveles de participación de todos los actores hacia el logro de una mayor autonomía e identidad para la escuela, Como instrumento de gestión, debe articular los distintos ámbitos o dimensiones en las cuales se desenvuelve la vida cotidiana en las escuelas: acciones pedagógico-curriculares, administrativo organizativas, financieras, comunitarias, sistémicas y convivenciales.

REGLAMENTO INTERNO.

(1)Conjunto de reglas, normas y procedimientos que la propia institución crea para posibilitar que su estructura funcione.

(2)Conjunto ordenado de normas técnicas y administrativas que regulan la estructura, el funcionamiento y las vinculaciones de los distintos estamentos del establecimiento educacional, y los deberes y derechos de sus integrantes, con la finalidad expresa de mejorar la calidad del proceso educativo que en él se desarrolla con equidad.

REQUISITOS.

Todos los atributos, utilidades, beneficios y propiedades que el cliente espera recibir de un producto o servicio.

SECTORES DE APRENDIZAJE.

Diversas categorías de agrupación homogénea de los tipos de saber y de experiencias que deben cultivar los niños y jóvenes, para desarrollar aquellas dimensiones de su personalidad que han sido puestas de relieve por los distintos objetivos generales y requisitos.

SEGUIMIENTO.

Proceso de revisión, observación y verificación periódica de un programa o proyecto que, a través de una recopilación metódica de datos, permite disponer de un panorama de lo realizado, tomar las decisiones correspondientes e introducir medidas remediabiles.

SITUACION ACTUAL.

Apreciación que hace un actor respecto a la realidad en la que le corresponde actuar y que le sirve de referencia para evaluar el grado de éxito o de fracaso de sus acciones.

SITUACION OBJETIVO.

Diseño anticipado que realiza un actor de la situación a la que pretende llegar mediante la realización de las acciones que ha planificado.

SUBSECTORES DE APRENDIZAJE.

Formas en que se expresan los estudios propios de un sector en cada uno de los diferentes niveles. Ordenan los objetivos y contenidos de acuerdo al grado de madurez de los alumnos y alumnas.

VARIABLE.

Característica de la unidad de observación (foco), que puede tomar distintos valores.

VIABILIDAD.

Condiciones de posibilidad que inciden en la decisión, ejecución y permanencia de una acción, de un proyecto o de una estrategia y que pueden depender de la disponibilidad de determinados recursos o de la naturaleza de las restricciones presentes.

- ¿Se puede hacer lo que el proyecto propone?
- ¿Es factible la propuesta?

VISION.

- (1) Imagen de la organización proyectada hacia el futuro,
- (2) Fuerza motivadora de la acción, capaz de cohesionar un grupo. Se distingue de la misión porque es alcanzable en un determinado tiempo, o sea, es una meta.

