

EL SENTIDO Y COHERENCIA DE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES (PEI) Y LOS PLANES DE MEJORA (PME), COMO INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

Paola Quintanilla Godoy¹
Castro Valle Fabián
Mazo Figueroa Pilar
Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. UMCE

Resumen

Este artículo presenta los resultados de la investigación titulada “El Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo en el marco de la subvención escolar preferencial: claves para una propuesta formativa de calidad”. Esta investigación se enmarcó en un estudio de tipo cualitativo, que empleó un diseño descriptivo y exploratorio. En este sentido se identifica el objetivo general referido al análisis de la relación entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo en las unidades educacionales de dependencia municipal de la comuna de Recoleta, determinando la coherencia entre ambos dispositivos de gestión e identificando los contenidos del PEI que requieren ser ajustados sobre la base del PME. El resultado de la investigación permitió i) caracterizar los contenidos y estructura de los Proyectos Educativos Institucionales y de los Planes de Mejoramiento Educativo en las unidades educacionales de dependencia municipal de la comuna de Recoleta; ii) describir la participación, desde la comunidad educativa, en los procesos de elaboración, difusión, implementación y evaluación del PEI y PME; iii) detectar la coherencia entre la propuesta formativa del PEI y las acciones declaradas en el PME; iv) identificar el nivel de ajuste de los contenidos del PEI sobre la base de las acciones declaradas en los PME.

Palabras clave

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI), PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME), LEY DE SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL.

¹Educadora de Párvulos de la Universidad Católica Raúl Silva Henríquez, Doctor en Procesos Sociales y Políticos en Latinoamérica. Académica del área de Políticas y Gestión Educacional y Vicedacana Facultad de Filosofía y Educación de la UMCE. Chile. Dirección electrónica: paola.quintanilla@umce.cl

1. Introducción

El presente estudio sustenta su trabajo indagativo en los procesos de gestión que se realizan en las instituciones educacionales en el marco de las políticas educacionales, específicamente en los lineamientos legales referidos a materializar los dispositivos de equidad y calidad en la educación escolar chilena.

En Chile, desde la década de los noventa se ha venido insistiendo en el rol fundamental de la institución educativa en un nuevo escenario que deja atrás una estructura centralizada modelada desde el Estado. En este contexto las nuevas concepciones fomentadas en las reformas educacionales de segunda generación pretenden consolidar mejoras desde la propia institución, y ponen el acento en nuevos modelos de organización y de gestión, estos claramente superan la vieja lógica administrativa, y se concentran en la descentralización y la capacidad de tomar decisiones de quienes las lideran.

La descentralización se expresa en un conjunto de dispositivos que la escuela, como institución autónoma, genera y gestiona en concordancia con el marco regulatorio legal. En este sentido el desafío para la gestión escolar es saber conectar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) con el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), en el contexto de la ley Subvención Escolar Preferencial (SEP).

El foco de interés de este estudio consiste en responder a la pregunta ¿cuál es la relación entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo en las unidades educacionales de dependencia municipal de la comuna de Recoleta, determinando la coherencia entre ambos dispositivos de gestión e identificando los contenidos del PEI que requieren ser ajustados sobre la base del PME?

De acuerdo a este planteamiento el eje del problema a investigar relaciona la gestión con las políticas educacionales, en una nueva estructura de financiamiento del sistema escolar, dado por la aplicación de la ley SEP. En este marco el objetivo de este estudio es analizar la relación entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo en las unidades educacionales de dependencia municipal de la comuna de Recoleta, determinando la coherencia entre ambos dispositivos de gestión e identificando los contenidos del PEI que requieren ser ajustados sobre la base del PME.

El marco metodológico de este estudio corresponde a una investigación de tipo cualitativo en el que se empleó un diseño de carácter descriptivo y exploratorio, con la finalidad de reunir antecedentes necesarios para establecer un primer nivel de análisis relacional entre la propuesta formativa del PEI y las acciones de mejora definidas en el PME. Para estos efectos se utilizaron instrumentos de recogida de datos como pautas de análisis de los elementos y estructura de ambos dispositivos de gestión educacional (PEI y PME). Las técnicas cualitativas implementadas, en la descripción de la participación en los procesos de elaboración, difusión, implementación y evaluación del PEI y PME, correspondió a entrevistas semi estructurada y abierta a nivel individual y grupal, de actores claves de las comunidades educativas seleccionadas de dependencia municipal de la comuna de Recoleta. Las técnicas para estudiar los datos

recogidos, correspondieron al análisis de documentos y de contenido categorial en función de los objetivos del estudio.

Este artículo se organiza en cuatro acápites. El primero está referido a antecedentes conceptuales de la educación de calidad, con foco en los instrumentos de planificación y gestión escolar. El segundo presenta los aspectos metodológicos del estudio. El tercer apartado, está compuesto por el análisis de los resultados. Finalmente, se exponen las conclusiones de la investigación.

2. Antecedentes conceptuales

El nuevo escenario en que se sitúa la escuela que recibe subvención escolar del Estado de Chile, plantea nuevos desafíos a la comunidad educativa, tanto internos como externos. En relación a los internos se identifica principalmente la materialización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) mediante las acciones ejecutadas por los actores. En relación a los requerimientos externos, está la concreción de la política educacional, a través de dispositivos orientados al mejoramiento de la calidad educacional, como es el Plan de Mejoramiento Educativo.

Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Educativo Institucional, en los diferentes modelos de gestión educacional de calidad, es considerado un instrumento clave de planificación para gestionar procesos formativos pertinentes y de calidad, que busca orientar, conducir y definir la vida institucional, convirtiéndose en una guía que enmarca todas las acciones educativas. Las áreas que constituyen el PEI, en esta investigación son: identidad, objetivos, organizativa, pedagógica-curricular, convivencia escolar, diseño desarrollo y difusión y recursos. La conceptualización de estas áreas se expone en la tabla N° 1. Estas áreas o dimensiones han sido recogidas, principalmente de los planteamientos de Villarroel (2002) y Mazo y Vera (2002) y complementadas con el resultado del análisis de los contenidos de los proyectos educativos institucionales de las unidades educacionales, de dependencia municipal de la comuna de Recoleta, que fueron objeto de esta investigación.

Tabla N° 1
Conceptualización de las áreas del PEI

Área del PEI	Conceptualización
Presentación Formal	Se refiere a los aspectos formales de la producción de texto, estilo y diagramación que contiene el documento impreso o digital
Identidad	Son las señas de identidad de la comunidad educacional en términos misión, visión, principios, valores y perfiles de sus integrantes que definen el sello de la institución
Objetivos	Son los objetivos que se ha propuesto la comunidad de acuerdo a los

	principios y valores que la institución enseña para hacer posible el logro de la misión
Organizativa	Está compuesta de la organización, roles y funciones de los diferentes estamentos que integran la comunidad educativa
Pedagógica– Curricular	Corresponde a los enfoques curriculares, metodología de enseñanza y prácticas evaluativas a las que la institución se adscribe
Convivencia Escolar	Expresa los lineamientos de la convivencia, participación y relaciones que se establecen entre los integrantes de la comunidad
Diseño Desarrollo y Difusión	Se refiere a la participación de la comunidad educativa en el diseño, difusión e implementación del PEI
Integrabilidad	Indica la relación de coherencia con curriculum nacional y el PADEM y consistencia interna entre los componentes del PEI
Recursos	Son los recursos humanos, financieros, infraestructura y pedagógicos que posee la institución

Fuentes: elaboración propia de los autores (2015)

En la gestión del PEI se distinguen las fases de elaboración participativa, socialización y difusión con todos los actores de la comunidad educativa, así como también, la implementación y evaluación de la propuesta formativa. La ejecución correcta de estas fases permite que los equipos directivos lideren y orienten la institución hacia la gestión procesos formativos pertinentes y de calidad, centrado en la formación de los estudiantes. El desarrollo de cada una de estas fases, a base de la cultura organizacional y la capacidad del colectivo para reflexionar y construir respuestas a los desafíos, permite el logro de los objetivos del PEI (Lavín y del Solar, 2000; Raczynski y Muñoz, 2005; Raczynski, 2004) y llegar al lugar final que se quiere alcanzar como comunidad educativa.

Para la realización exitosa del PEI, es fundamental que la cultura organizacional facilite la creación de un ambiente reflexivo y constructivo que permita a la comunidad hacer carne la propuesta educativa en el día a día en la sala de clases.

El PEI debe convertirse en el pilar fundamental sobre el cual se ordenan todos los instrumentos de planificación y gestión escolar, junto con el compromiso de las instituciones educativas engarzado en un proceso de mejoramiento continuo, que desde las políticas educacionales, a través de la ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), le otorga la posibilidad a la escuela, para generar una propuesta de mejoramiento de los resultados institucionales.

Ley de Subvención Escolar Preferencial

Esta política educacional se ha materializado en la ley SEP N° 20.248, promulgada el 2 de febrero del 2008, que tiene como objetivo el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación subvencionada del país. Esta ley complejiza la asignación de los recursos a la escuela, en términos que estos se vinculan a la producción de resultados institucionales.

La ley SEP tiene como objetivos i) asignar más recursos por subvención a los estudiantes más vulnerables y ii) establecer compromisos, por parte de los actores educativos, para mejorar la calidad de la enseñanza. La asignación de recursos económicos va asociada a la vulnerabilidad socioeconómica de los estudiantes a los cuales se les ha denominado alumnos prioritarios, pues se asume que educar a niños y jóvenes que están en estas condiciones, tiene un costo más alto y el escenario de aprendizaje adecuado precisa de un financiamiento adicional.

Esta ley ha establecido que uno de los referentes conceptuales y metodológicos para la elaboración de los PME es el modelo de calidad de la gestión escolar. Este modelo está conformado por dos áreas: área de proceso y área de resultados. En el área de proceso se encuentra liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y recursos; en el área de resultados están los resultados. A su vez estas áreas están compuestas por dimensiones. Estas relaciones se presentan en la tabla N° 2.

Tabla N° 2

Áreas y dimensiones del modelo de la calidad de la gestión escolar

	Áreas	Dimensiones
Área de proceso	Gestión curricular	Gestión del currículum
		Enseñanza y aprendizaje en el aula
		Apoyo al desarrollo de los y las estudiantes
	Liderazgo	Liderazgo del sostenedor
		Liderazgo del director
		Planificación y gestión de resultados
	Convivencia escolar	Formación
		Convivencia
		Participación y vida democrática
	Gestión de recursos	Gestión de personal
		Gestión de recursos financieros
		Gestión de recursos educativos
Área de resultados	Resultados	Logro de aprendizajes en cursos y asignaturas del currículum
		Logro de mediciones estandarizadas
		Logro de los otros indicadores de calidad educativa

Fuentes: elaboración propia de los autores (2015)

Plan de Mejoramiento Educativo

Los recursos que entrega el Estado de Chile a las instituciones educacionales subvencionadas están sujetos a un convenio de igualdad de oportunidades y excelencia educativa. Este convenio se concreta en un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) a implementarse en cuatro años

En el complejo escenario de la gestión escolar en Chile se ha introducido otro dispositivo denominado Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las comunidades han tenido que articular a su PEI. El PME

se entiende como un instrumento de planificación estratégica que guía los procesos institucionales-pedagógicos y favorece que las comunidades educativas tomen decisiones en pos de la formación integral de sus estudiantes, en el marco del mejoramiento continuo.

El concepto de mejoramiento continuo se entiende como el conjunto de etapas y procesos articulados de manera progresiva y coherente mediante una planificación estratégica a nivel institucional. El mejoramiento continuo considera las etapas de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de prácticas institucionales y pedagógicas de calidad. Estas prácticas son posibles de observarlas en cuatro fases de desarrollo: instalación, mejoramiento, consolidación hasta llegar a la articulación entre las prácticas de las cuatro áreas del modelo de calidad de la gestión escolar: gestión curricular, liderazgo, convivencia y recursos.

El Plan de Mejoramiento Educativo se enmarca en la ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), que otorga la posibilidad a los establecimientos adscritos a la subvención que entrega el Estado de Chile y a sus comunidades de elaborar una propuesta para mejorar los resultados de aprendizaje a cuatro años, lo que contempla la planificación de acciones anuales en las áreas de gestión curricular, liderazgo, convivencia y recursos en pro de enriquecer la propuesta de formación que ofrecen los establecimientos educacionales.

Tanto el PEI como el PME son o deben ser el resultado del trabajo mancomunado de todos los actores, constituyéndose es un dispositivo a través del cual la comunidad educativa planifica y organiza su proceso de mejoramiento continuo, explicitando las metas a lograr, en función del grado de estándares nacionales, y enfocado primordialmente a elevar el nivel de los aprendizajes de estudiantes prioritarios y aquellos con bajo rendimiento escolar, “con el fin de mejorar los resultados de aprendizaje, y que contemple acciones específicas en las áreas de Gestión Curricular, Liderazgo, Convivencia y Recursos” (Mineduc:2012), lo que permite tomar decisiones pedagógicas y curriculares junto con articular acciones innovadoras en torno al aprendizaje, comprometiendo a toda la comunidad en la formación de sus estudiantes.

El Plan de Mejoramiento Educativo para los cuatro años de su desarrollo tiene como objetivos:

- Promover procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación institucional y pedagógica en las comunidades educativas, con foco estratégico;
- Generar procesos e iniciativas concretas de mejoramiento educativo, contextualizadas y adaptadas, al interior de cada comunidad educativa;
- Promover aprendizajes en todas las áreas del currículum nacional, articulando las necesidades de mejora con los intereses más amplios de formación de los estudiantes;
- Impulsar el desarrollo de procesos y prácticas en distintas áreas de la gestión institucional y pedagógica, que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa (Mineduc, 2015).

En este contexto se identifica la problemática de investigación circunscrita analizar la relación entre el

Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo en las unidades educacionales de dependencia municipal de la comuna de Recoleta, determinando la coherencia entre ambos dispositivos de gestión e identificando los contenidos del PEI que requieren ser ajustados sobre la base del PME?

3. Metodología de investigación

El marco situacional de este estudio corresponde a cuatro unidades educacionales de educación básica, de dependencia municipal de la comuna de Recoleta, de la región Metropolitana de Santiago de Chile. El período de estudio comprendió los años 2013 y 2014.

La investigación se enmarca en un estudio de tipo cualitativo, con un diseño metodológico de carácter descriptivo y exploratorio. El componente descriptivo hace referencia a dos aspectos. En el primero se caracterizaron los contenidos y estructura de los Proyectos Educativos Institucionales y de los Planes de Mejoramiento Educativo de las unidades educacionales de dependencia municipal de la comuna de Recoleta. En el segundo aspecto, se describió la relación entre la propuesta formativa del PEI y las acciones de mejora definidas en el PME, para detectar el grado de coherencia entre ambos instrumentos de gestión escolar.

En relación al carácter exploratorio se distinguen dos elementos. El primer elemento tiene relación con la detección de los niveles de participación y apropiación, desde la comunidad educativa, en los procesos de elaboración, difusión, implementación y evaluación del PEI y PME de cada una de las unidades educativas seleccionadas. El segundo elemento corresponde a la identificación de los contenidos del PEI que requieren ser ajustados sobre la base de los resultados del PME, en cada una de las unidades educativas seleccionadas.

La metodología de análisis diseñada para realizar este estudio se organizó en torno a cuatro niveles y sus respectivas fases. Estos niveles y fases se presentan en la tabla N° 1:

Tabla N° 3
Niveles y fases de análisis metodológico

Niveles	Fases
Análisis documental	1 Descripción analítica del PEI
	2 Aplicación de matriz combinada a los PEI
	3 Aplicación de matriz a los PME
Análisis relacional	4 Relación entre el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y Proyecto Educativo Institucional.
	5 Relación entre Modelo de Calidad de la Gestión Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo.
	6 Coherencia entre Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo
Análisis de	7 Aplicación de entrevistas y análisis de contenido

entrevista	
Análisis de ajuste del PEI	8 Nivel de ajuste de los contenidos del Proyecto Educativo Institucional en relación a los Planes Mejoramiento Educativo

Fuentes: elaboración propia de los autores (2015)

Análisis documental

La primera fase de análisis se centró en los Proyectos Educativos Institucionales. En esta fase se efectuó una descripción analítica de cada uno de ellos, detallando las características o rasgos constituyentes y descomponiendo cada uno de sus elementos. El resultado de este análisis sirvió de base para la elaboración de la matriz analítica que se utilizaría en el estudio de los contenidos del PEI.

En la segunda fase de análisis, se empleó la matriz analítica denominada “Pauta de Evaluación del Contenido del Proyecto Educativo Institucional”. Esta matriz analítica, finalmente se construyó con aporte de la literatura especializada sobre diseño, implementación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y la experiencia de los investigadores sobre esta materia en el marco de sus actividades académicas. Esta pauta de evaluación corresponde técnicamente a una matriz combinada de un nivel dicotómico y escala de apreciación, compuesta de una columna de indicadores y una columna de medios de verificación. Esta matriz se estructuró en nueve áreas: presentación formal, identidad, objetivos, organizativa, pedagógica–curricular, convivencia escolar, diseño desarrollo y difusión, integrabilidad y recursos (humanos, financieros, infraestructura, pedagógico y redes internas).

En la tercera fase de análisis, se estudiaron los PME de las instituciones educativas municipales seleccionadas de la comuna de Recoleta. Este análisis se realizó a través de una matriz elaborada a base de los elementos constituyentes de los PME, considerando: objetivo esperado, conclusiones del diagnóstico, acciones y observación/comentario. La aplicación de esta matriz permitió identificar a modo de síntesis los rasgos principales del PME, donde las acciones declaradas son el punto clave para determinar la coherencia entre el PEI y el PME.

Análisis relacional

La cuarta fase de análisis se concentró en el estudio de la relación entre el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y el Proyecto Educativo Institucional, como una línea de acción conducente al logro del objetivo de la investigación. Para establecer esta relación se hizo necesario vincular las áreas y elementos del Modelo con la estructura, elementos y contenido del PEI, para tener un lenguaje común que permita la comparación entre éste último instrumento con los Planes de Mejoramiento Educativo. Este Modelo es el referente principal entregado por el Ministerio de Educación de Chile, para que las instituciones educativas elaboren su Plan de Mejoramiento Educativo, en el marco de la Ley SEP.

La quinta fase consistió en el análisis relacional entre el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y el Plan de Mejoramiento Educativo, partiendo que ambos instrumentos tienen un lenguaje común sobre la base de áreas y dimensiones. La vinculación entre estos instrumentos de gestión escolar se expresa a nivel de

contenido, considerando las dimensiones del área de proceso del Modelo y las dimensiones del Plan de Mejoramiento Educativo. Aunque en las dimensiones de los PME se utilizan indicadores de mayor precisión referidos al quehacer educativo de la escuela.

En la sexta fase se analizó la coherencia entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo a través de la utilización de una metodología que vinculara los contenidos del PEI con los contenidos del PME mediante los indicadores del Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar, como constructo de relación al considerar ambos instrumentos, elementos categoriales comunes.

La metodología fue diseñada considerando los aspectos constitutivos del Manual para la Elaboración de los PME, confeccionado por el Ministerio de Educación de Chile. Este manual expone que “existe un conjunto de herramientas que pueden apoyar la elaboración e implementación de los planes de mejoramiento educativo, entre otras: las áreas del Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar...” (MINEDUC. División de Educación General, 2009).

Para este efecto se han establecido cuatro categorías que permiten describir la relación entre el Proyecto Educativo Institucional y los Planes Mejoramiento Educativo a través de los grados coherencia. Estas categorías son:

Tabla N° 4
Categorías de análisis entre el PEI y PME

Alta coherencia (AC)	Se refiere a que todos los contenidos temáticos de las áreas del Modelo Calidad Gestión Escolar identificables en el PEI son considerados expresamente en las acciones del PME.
Mediana coherencia (MC)	Se refiere a que gran parte de los contenidos temáticos de las áreas del Modelo Calidad Gestión Escolar identificables en el PEI son considerados parcial o implícitamente en las acciones del PME.
Baja coherencia (BC)	Se refiere a que algunos de los contenidos temáticos de las áreas del Modelo Calidad Gestión Escolar identificables en el PEI son considerados tangencialmente en las acciones del PME.
Nula coherencia (NC)	Se refiere a que ninguno de los contenidos temáticos de las áreas del Modelo Calidad Gestión Escolar identificables en el PEI están considerados en las acciones del PME.

Fuentes: elaboración propia de los autores (2015)

Análisis de entrevista

La séptima fase consistió en la aplicación de entrevistas semi estructurada y abierta a nivel individual y el análisis de contenido a las categorías establecidas. Las entrevistas se realizaron a actores claves: cuatro directivos, ocho profesores/as y doce apoderados de las unidades educacionales de la comuna de Recoleta,

buscando alcanzar profundidad en el análisis desde una perspectiva etnográfica densa (Geertz, 1988; 1994; 1997).

En relación al análisis de contenido se efectuó en atención a cuatro categorías de análisis: elaboración, difusión, implementación y evaluación del PEI y PME, respectivamente. Este resultado permitió identificar a través de estos actores las acciones ejecutadas en las distintas etapas de ambos dispositivos de gestión y encontrando elementos que complementen el análisis de la coherencia entre ellos.

La muestra del estudio es de tipo intencional, atendiendo a cuatro establecimientos de educación general básica, con financiamiento imputable a la Subvención Escolar Preferencial y de dependencia municipal de la comuna de Recoleta del sector norte de la región Metropolitana de Santiago de Chile.

Análisis de ajuste del PEI

La última fase de análisis consistió en identificar el nivel de ajuste de los contenidos del Proyecto Educativo Institucional en relación a los Planes Mejoramiento Educativo. Nuevamente se utilizó la prescripción nominal del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, como constructo de vinculación al considerar ambos instrumentos, elementos categoriales comunes.

Para este efecto se establecieron cuatro categorías que permitieron identificar el nivel de ajuste de los contenidos de los Proyectos Educativos Institucionales en función del grado de coherencia entre éste instrumento y el PME. Estos niveles son:

-Alto nivel de ajuste se refiere a que todos los contenidos temáticos del Proyecto Educativo Institucional requieren ser ajustados o revisados en función de los resultados educativos, producto de la implementación del PME de la institución educacional.

-Mediano nivel de ajuste se refiere a que algunos de los contenidos temáticos del Proyecto Educativo Institucional requieren ser ajustados o revisados en función de los resultados educativos, producto de la implementación del PME de la institución educacional.

-Bajo nivel de ajuste se refiere a que gran parte de los contenidos temáticos del Proyecto Educativo Institucional requieren ser ajustados o revisados en función de los resultados educativos, producto de la implementación del PME de la institución educacional.

-No requiere ajuste se refiere a que ninguno de los contenidos temáticos del Proyecto Educativo Institucional requieren ser ajustados o revisados en función de los resultados educativos, producto de la implementación del PME de la institución educacional.

4. Presentación de resultados y su análisis

Los datos obtenidos con distintos instrumentos y fuentes de información se analizaron estableciendo la relación entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo en las unidades educacionales de dependencia municipal de la comuna de Recoleta, para determinar la coherencia entre

ambos dispositivos de gestión e identificar los contenidos del PEI que requieren ser ajustados sobre la base del PME.

Los resultados se presentan en forma sintética y organizada en torno a cinco tópicos.

4.1 Contenidos y estructura de los Proyectos Educativos Institucionales

Para efectos de confidencialidad se han utilizado la nomenclatura para referirse a las escuelas participantes en este estudio con la expresión E1, E2, E3 y E4.

Tabla N° 5
Áreas del PEI y categorías de análisis

Área del PEI	Categorías			
	Claramente expuesto	Medianamente expuesto	Débilmente expuesto	No observado
Presentación Formal	E3- E4	E1-E2		
Identidad	E1-E2	E4	E3	
Objetivos	E4	E1-E2- E3		
Organizativa		E1-E2	E4	E3
Pedagógica– Curricular	E2		E1- E3- E4	
Convivencia Escolar	E1- E2-E3		E4	
Diseño Desarrollo y Difusión			E1-E3-E4	E2
Integrabilidad	E4	E1-E2-E3		
Recursos		E1	E2- E4	E3

Fuentes: elaboración propia de los autores (2015)

Las áreas que están claramente expuestas en los PEI son la convivencia escolar, identidad y presentación formal. Las áreas que están medianamente expuestas corresponden a integrabilidad y objetivos. Las áreas que están débilmente expuestas en los PEI son Pedagógica– Curricular y Diseño, Desarrollo y Difusión.

4.2 Contenidos de los Planes de Mejoramiento Educativo

Los Planes de Mejoramiento Educativo fueron analizados a través de una matriz elaborada a base de los elementos constituyentes de estos instrumentos de gestión.

Tabla N° 6

Áreas del PME y categorías de análisis

Categorías	Área del PME			
	Gestión del curriculum	Liderazgo escolar	Convivencia escolar	Gestión de recursos
Recursos para el aprendizaje	E1-E2-E3-E4			
Herramientas tecnológicas	E1-E2-E3-E4			E4
Mobiliario escolar	E1-2E-E3			
Salidas pedagógicas	E1-E2-E3-E4			
Servicios profesionales	E1-E2-E3-E4			
Recursos humanos	E1-E2-E3-E4			E1-E2-E3-E4
Elaboración de instrumentos de gestión		E1-E2-E3-E4		
Acompañamiento docente en aula		E1-E2-E3-E4		
Jornada de reflexión			E1-E2-E3-E4	
Mediación escolar			E1-E2-E3-E4	
Realización de talleres			E1-E2-E3-E4	
Cronograma de valores y recreo			E1-E2-E3-E4	
Premios y estímulos				E1-E2-E3-E4
Imagen corporativa				E2

Fuentes: elaboración propia de los autores (2015)

En el resultado del estudio de los PME se identifica coincidencia en la mayoría de las categorías de análisis de cada una de las áreas que lo constituyen.

4.3 Niveles de participación, desde la comunidad educativa, en los procesos de elaboración, difusión, implementación y evaluación del PEI y PME.

El resultado del análisis de las entrevistas, semi estructurada y abierta a nivel individual y grupal, permitió la descripción de la participación, desde la comunidad educativa: directivos, profesores y apoderados, que

fue categorizada considerando la elaboración, difusión, implementación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y los Planes Mejoramiento Educativo, respectivamente.

La presentación del análisis de las entrevistas se presenta por cada uno de los estamentos consultados en este estudio.

Directivos

Respecto de la elaboración del PEI y PME, los directivos reconocen una elaboración participativa, destacándose el rol de las mesas territoriales, iniciativa instalada y fomentada desde la Dirección de Educación Municipal de Recoleta. La elaboración de ambos instrumentos de gestión implica dedicación y un trabajo adicional de parte de los directivos, al ser ésta una función propia del cargo al interior de las escuelas.

El PME, respecto de la fase de elaboración, implica una tarea propia de los Jefes de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP), y respecto a la implementación de las acciones establecidas en este instrumento, es tarea de una asistencia técnica educativa (externa a la comunidad educacional). Es importante señalar que los directivos expresan que los más resistentes a la implementación de las acciones son los asistentes de la educación, pues a juicio de ellos, no comprenden su rol al interior de la escuela. En otro aspecto referido a la implementación del PEI se destaca que en las escuelas falta madurez suficiente para el trabajo este instrumento.

El PME se difunde al interior de la comunidad educacional como una acción de UTP destinada esencialmente a los profesores.

Los directivos expresan que la participación de los diversos actores es una tarea de alta demanda para la gestión directiva, la cual no siempre es considerada por ellos. Asimismo la elaboración conjunta de estos instrumentos es una tarea que aún requiere de transformaciones sustantivas en cómo se entiende el trabajo colaborativo en la escuela.

Desde un punto de vista de la evaluación de los Proyectos Educativos Institucionales la actual gestión edilicia ha impulsado un proceso de reformulación de los PEI donde las escuelas han tenido que evaluar sus propuestas con asistencia técnica externa, lo que ha implicado un ajuste a los PEI de acuerdo a una metodología común.

Profesores

De acuerdo a lo que señalan los profesores su participación en la elaboración del PEI y el PME es una situación relativa, pues está directamente asociada al tipo o estilo de liderazgo de los equipos directivo o mejor dicho al del Director/a en la escuela. El espectro de esta participación va desde la incorporación de todos los actores en la fase de elaboración y re elaboración de estos instrumentos de gestión, lo que daría cuenta de una mayor sensibilización y claridad respecto a la elaboración colectiva principalmente del PEI,

la situación en el PME difiere, ya que este se entiende, desde los profesores, como una tarea propia de los equipos directivos.

En relación a la difusión de estos instrumentos, de acuerdo a los profesores, ocurre con mayor claridad en este estamento. Sin embargo, a modo de inducción, ellos declaran que no es un tema a trabajar desde su incorporación a los establecimientos, pero en la medida que se van desarrollando las acciones educativas se va tomando conocimiento del PEI y con mayor claridad las acciones referidas a PME, ya que éstas determinan metas de trabajo relacionadas a niveles de logro vinculadas a puntajes SIMCE, por ejemplo.

La implementación del PEI se evidencia mayoritariamente en los aspectos referidos a convivencia, específicamente por el trabajo relacionado con valores o algún tipo de sello institucional como la solidaridad. Lo que el PEI señala es visto por los profesores como aquellas acciones de carácter transversal que orientan acciones generales de la escuela, pero no están asociadas a actividades propias de quehacer de aula o propias de las clases. En relación a la implementación del PME se vincula a las nuevas contrataciones y las acciones que se emprenden para mejorar el rendimiento en el SIMCE.

El proceso evaluativo del PEI, los profesores indican participar en acciones de re elaboración de este instrumento, que no necesariamente es una evaluación exhaustiva. En relación a la evaluación del PME los profesores expresan que no es una acción a la que ellos directamente les correspondan.

Apoderados

Los apoderados no se refieren a su participación en fase de elaboración de los PEI y PME.

En lo referido a la difusión los apoderados dan cuenta que conocen principalmente el PEI a través de la cuenta pública, en la que han participado años anteriores y que efectúa el director/a de cada escuela.

La implementación del PEI es advertida por los apoderados solo en materia de valores, en aquellas actividades de carácter general que impulsa la escuela como el recreo entretenido, el programa de valores, entre otros.

Respecto a los PME los apoderados no conocen este instrumento, pero no así la Ley Subvención Escolar Preferencial, la reconocen de inmediato y la asocian a las nuevas contrataciones de profesionales en las escuelas, como psicólogos, psicopedagogo, fonoaudiólogos, asistente social, entre otros. Además de la realización de talleres extra programáticos y compra de materiales de apoyo pedagógico.

Los apoderados no se refieren a su participación en fase de evaluación de los PEI y PME.

4.4 Coherencia entre la propuesta formativa del PEI y las acciones declaradas en el PME.

La detección de la coherencia entre ambos instrumentos de gestión fue realizada a base de los contenidos del PEI y las acciones formuladas en el PME. Para reportar esta relación se establecieron grados de coherencia.

Estos grados de coherencia se aplicaron a la relación entre el Proyecto Educativo Institucional y los Planes Mejoramiento Educativo en dos momentos, el primero se refiere al grado de coherencia por cada una de

las áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. El segundo, hace alusión al grado de coherencia global entre ambos instrumentos de gestión, utilizando la misma nominación de la escala.

Escuela 1

Tabla N° 7

Grado de coherencia por áreas y global entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Mejoramiento Educativo de la Escuela 1

Grado de coherencia por área del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar entre PEI-PME		Grado de coherencia global entre PEI-PME
Gestión del Curriculum	Baja coherencia	Mediana coherencia
Liderazgo Escolar	Alta coherencia	
Convivencia Escolar	Alta coherencia	
Gestión de Recursos	Baja coherencia	

Fuentes: elaboración propia de los autores (2015)

En relación a las áreas de:

-gestión del curriculum se puede señalar que hay una baja coherencia (BC) entre el PEI y el PME, puesto que algunos de los contenidos temáticos del primero están considerados tangencialmente en las acciones del PME, en las cuales se aprecia una marcada orientación al fortalecimiento del recurso humano y de implementos para el proceso educativo;

-liderazgo escolar se puede señalar que hay una alta coherencia (AC), puesto que gran parte de los contenidos temáticos del PEI son considerados expresamente en las acciones del PME en relación a la cultura de altas expectativas y director o directora con foco en lo académico y en los aprendizajes esperados. En el PEI se exponen componentes de planificación estratégica que están refrendados en el PME. La alta coherencia entre el PEI y el PME se aprecia que existe un marcado énfasis en el liderazgo del proceso de aprendizaje-enseñanza en la sala de clases en términos de continuar con monitoreo de los procesos y sus resultados e implementando las estrategias para el logro de los objetivos;

-área convivencia escolar se puede señalar que hay una alta coherencia (AC), puesto que gran parte de los contenidos temáticos del PEI son considerados expresamente en las acciones del PME en relación al ambiente escolar y las familias y apoderados comprometidos. Se observa un fuerte énfasis en la difusión y aplicación de reglamento escolar y manual de convivencia escolar. Al mismo tiempo se hace mención a la tolerancia y el respeto como valores esenciales para la convivencia y participación de los integrantes de la comunidad. La alta coherencia entre el PEI y el PME se aprecia en que existe atención de alumnos con problemas conductuales y/o emocionales y la contratación de psicólogo y/o asistente social;

-gestión de recursos se puede señalar que hay una baja coherencia (BC) se refiere a que algunos de los contenidos temáticos del PEI son considerados tangencialmente en las acciones del PME en relación a recursos humanos, pues solamente se refiere a la contratación de asistentes de la educación en circunstancia de que el PEI indica en forma pormenorizada el recurso humano de la institución. En relación a los recursos pedagógicos y tecnológicos se aprecia una conexión baja, ya que el PME menciona acciones de reparación de recursos didácticos y tecnológicos y de compra de materiales de oficinas.

Escuela 2

Tabla N° 8

Grado de coherencia por áreas y global entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Mejoramiento Educativo de la Escuela 2

Grado de coherencia por área del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar entre PEI-PME		Grado de coherencia global entre PEI-PME
Gestión del Currículum	Mediana coherencia	Mediana coherencia
Liderazgo Escolar	Mediana coherencia	
Convivencia Escolar	Alta coherencia	
Gestión de Recursos	Baja coherencia	

Fuentes: elaboración propia de los autores (2015)

En relación a las áreas de:

-gestión del currículum se puede señalar que hay una mediana coherencia (MC) que se refiere a que gran parte de los contenidos temáticos del PEI son considerados parcialmente en las acciones del PME, ya que este instrumento en esta área se orienta a la adquisición de materiales educativos y contratación de recurso humano para el apoyo a los procesos de enseñanza y aprendizaje. Se observa una relación directa entre el diseño curricular de aula abordado en el PEI y la planificación clase a clase considerada como acción del PME. La realización de talleres y salidas pedagógicas están en sintonía con el paradigma educacional adoptado por la institución en el PEI, el cual está centrado en el aprendizaje;

-liderazgo escolar se puede señalar que hay una mediana coherencia (MC) referida a que gran parte de los contenidos temáticos del PEI son considerados parcialmente en las acciones del PME. Entre las que se destacan la visión y la misión que tienen como foco el aprendizaje de los estudiantes y la formación integral de éstos y el PME contempla acciones referidas a aspectos pedagógicos tales como observación de casos, apoyo de la UTP y elaboración de procedimientos claros para los actores de la comunidad con sus respectivas evaluación de metas. También se observa que un punto de encuentro entre el PEI y el PME es la planificación estratégica y la elaboración de manual de procedimientos y metas;

-convivencia escolar se puede señalar que hay una alta coherencia (AC) que se refiere a que todos los contenidos temáticos del PEI son considerados expresamente en las acciones del PME, entre los que se destacan el consejo escolar, manual de convivencia, participación regulada de los apoderados, actividades para el desarrollo de valores y acciones institucionales para la sana convivencia;

-gestión de recursos se puede señalar que hay una baja coherencia (BC), pues se refiere a que algunos de los contenidos temáticos del PEI son considerados tangencialmente, puesto que solo en este instrumento se hace referencia a los recursos humanos de la institución y no se mencionan los recursos pedagógico ni tecnológicos, que están considerados en el PME.

Escuela 3

Tabla N° 8

Grado de coherencia por áreas y global entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Mejoramiento Educativo de la Escuela 3

Grado de coherencia por área del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar entre PEI-PME		Grado de coherencia global entre PEI-PME
Gestión del Currículum	Alta coherencia	Alta coherencia
Liderazgo Escolar	Alta coherencia	
Convivencia Escolar	Alta coherencia	
Gestión de Recursos	Mediana coherencia	

Fuente: elaboración propia de los autores (2015)

En relación a las áreas de:

-gestión del currículum se puede señalar que hay una alta coherencia (AC) que se refiere a que todos los contenidos temáticos del PEI son considerados expresamente en las acciones del PME. Los aspectos declarados en el PEI en esta área, a nivel conceptual genérico, se operacionalizan en acciones concretas en el PME. El PEI hace referencia al proceso de enseñanza y de aprendizaje a nivel conceptual general, y las acciones del PME están orientadas a hacer operativo y funcional la propuesta formativa de la institución. Se aprecia coherencia entre el PEI y el PME en relación: al uso de medios tecnológicos para producir mejores aprendizajes y a la contratación de profesionales para mejorar resultados académicos;

-liderazgo escolar se puede señalar que hay una alta coherencia (AC) que se refiere a que todos los contenidos temáticos del PEI son considerados expresamente en las acciones del PME. Los aspectos declarados en el PEI en esta área, a nivel conceptual genérico, se operacionalizan en acciones concretas en el PME;

-convivencia escolar se puede señalar que hay una alta coherencia (AC) que se refiere a que todos los contenidos temáticos del PEI son considerados expresamente en las acciones del PME. Hay coherencia entre el PEI y el PME en términos del desarrollo de espacio educativo mediante acciones concretas como por ejemplo: el funcionamiento de la radio escolar, recreos entretenidos, realización de actividades culturales y de recreación. Es importante señalar que algunas de las acciones de esta área tienen vinculación con contenidos del PEI que se encuentran organizados en otras áreas. El PME contempla acciones de programa de valores y mediación escolar que es uno de los elementos que le da identidad a este PEI para lograr la educación de niños y jóvenes;

-gestión de recursos se puede señalar que hay una mediana coherencia (MC) se refiere a que gran parte de los contenidos temáticos del PEI son considerados parcial o implícitamente en las acciones del PME. Se aprecia que en el PEI esta área presenta una ausencia de delimitación en relación a recursos humanos, pedagógicos y tecnológicos.

Escuela 4

Tabla N° 9

Grado de coherencia por áreas y global entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Mejoramiento Educativo de la Escuela 4

Grado de coherencia por área del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar entre PEI-PME		Grado de coherencia global entre PEI-PME
Gestión del Curriculum	Mediana coherencia	Mediana coherencia
Liderazgo Escolar	Alta coherencia	
Convivencia Escolar	Baja coherencia	
Gestión de Recursos	Mediana coherencia	

Fuente elaboración propia de los autores (2015)

En relación a las áreas de:

-gestión del curriculum se puede señalar que hay una mediana coherencia (MC) se refiere a que gran parte de los contenidos temáticos del PEI son considerados parcial o implícitamente en las acciones del PME.

En relación a la concepción de aprendizaje significativo declarada en el PEI se observan acciones como salidas pedagógicas, presentación de trabajos de los estudiantes y contratación de recurso humano para apoyo en el aula. Se aprecia también una cercanía entre PEI y PME al superar la debilidad de falta de personal para atender el laboratorio de computación y biblioteca y que el PME contempla la contratación de estos profesionales;

-liderazgo escolar se puede señalar que hay una alta coherencia (AC) referida a que todos los contenidos temáticos del PEI son considerados expresamente en las acciones del PME. Se observa que el PEI posee

un plan operativo congruente con la acción declarada en el PME de elaboración de una planificación estratégica y de un manual de procedimientos y evaluación de metas. Otra vinculación detectada entre ambos instrumentos se refiere a la observación de clases a todos los docentes del colegio y el rol de supervisión de los docentes directivos en aspectos técnicos pedagógicos. Se aprecia congruencia entre el PEI y PME a nivel de la formación académica consistente y la capacitación del equipo técnico;

-convivencia escolar se puede señalar que hay una baja coherencia (BC) que alude a que algunos de los contenidos temáticos del PEI son considerados tangencialmente en las acciones del PME. En el plan se observan acciones referidas fortalecer la convivencia de los integrantes de la comunidad a través de actividades culturales, de recreación, recreo entretenido, banda escolar y contratación de profesionales para el trabajo en el área, en circunstancia de que el PEI preferentemente hace alusión a la participación y compromiso del CEPA. En el PEI se identifica una débil presencia del reglamento escolar y el manual de convivencia. Se aprecia relación entre el PEI, en la debilidad referida a la falta de compromiso de gran número de apoderados, y la acción del PME de trabajar el reglamento escolar y el manual de convivencia en reuniones de apoderados.

-gestión de recursos se puede señalar que hay una mediana coherencia (MC) referida a que gran parte de los contenidos temáticos del PEI son considerados parcial o implícitamente en las acciones del PME. En el PEI se aprecia una marcado énfasis por la tecnología (talleres y habilitación de espacios para este fin) y en el PME se hace mención a la adquisición de un netbook para el laboratorio móvil y a la reparación de recursos didácticos y tecnológicos. Esta relación se evidencia en el énfasis en los recursos humanos del PEI, donde se describe perfil y funciones, y en las acciones declaradas en le PME solo se hace referencia a la contratación asistentes de la educación.

Síntesis de grado de coherencia global entre los Proyectos Educativos Institucionales y los Planes Mejoramiento Educativo de las escuelas del estudio.

Tabla N° 10

Institución educacional	Grado de coherencia global
Escuela 1	Mediana coherencia
Escuela 2	Mediana coherencia
Escuela 3	Alta coherencia
Escuela 4	Mediana coherencia

Fuente: elaboración propia de los autores (2015)

4.5 Nivel de ajuste de los contenidos del PEI sobre la base de las acciones declaradas en los PME.

Alto nivel de ajuste se refiere a que todos los contenidos temáticos del Proyecto Educativo Institucional requieren ser ajustados o revisados en función de los resultados educativos, producto de la implementación del PME de la institución educativa.

La identificación del nivel de ajuste de los contenidos del Proyecto Educativo Institucional se realizó considerando las acciones declaradas en los Planes de Mejoramiento Educativo. Para expresar el resultado de este análisis se establecieron niveles de ajuste en función de los grados de coherencia detectados entre el PEI y PME.

Estos niveles de ajuste están en una relación inversa en relación a los grados de coherencia entre el PEI y el PME, es decir, que a un alto grado de coherencia entre ambos instrumentos de gestión, el PEI no requiere ser ajustado. En contraposición cuando se detecta un bajo grado de coherencia entre el PEI y el PME, corresponde un alto nivel de ajuste al PEI.

Escuela 1

Tabla N° 11

Nivel de ajuste de los contenidos de Proyecto Educativo Institucional

Grado de coherencia por área del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar entre PEI-PME		Nivel de ajuste de los contenidos del Proyecto Educativo Institucional
Gestión del Currículum	Baja coherencia	Alto
Liderazgo Escolar	Alta coherencia	No requiere ajuste
Convivencia Escolar	Alta coherencia	No requiere ajuste
Gestión de Recursos	Baja coherencia	Alto

Fuente: elaboración propia de los autores (2015)

Escuela 2

Tabal N° 12

Nivel de ajuste de los contenidos de Proyecto Educativo Institucional

Grado de coherencia por área del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar entre PEI-PME		Nivel de ajuste de los contenidos del Proyecto Educativo Institucional
Gestión del Currículum	Mediana coherencia	Mediano
Liderazgo Escolar	Mediana coherencia	Mediano
Convivencia Escolar	Alta coherencia	No requiere ajuste
Gestión de Recursos	Baja coherencia	Alto

Escuela 3

Tabal N° 13

Nivel de ajuste de los contenidos de Proyecto Educativo Institucional

Grado de coherencia por área del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar entre PEI-PME		Nivel de ajuste de los contenidos del Proyecto Educativo Institucional
Gestión del Currículum	Alta coherencia	No requiere ajuste
Liderazgo Escolar	Alta coherencia	No requiere ajuste
Convivencia Escolar	Alta coherencia	No requiere ajuste
Gestión de Recursos	Mediana coherencia	Mediano

Fuente: elaboración propia de los autores (2015)

Escuela 4

Tabal N° 14

Nivel de ajuste de los contenidos de Proyecto Educativo Institucional

Grado de coherencia por área del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar entre PEI-PME		Nivel de ajuste de los contenidos del Proyecto Educativo Institucional
Gestión del Currículum	Mediana coherencia	Mediano
Liderazgo Escolar	Alta coherencia	No requiere ajuste
Convivencia Escolar	Baja coherencia	Alto
Gestión de Recursos	Mediana coherencia	Mediano

Fuente: elaboración propia de los autores (2015)

5. Conclusiones

En esta investigación socioeducativa el objeto de estudio se ha centrado en la relación entre dos instrumentos claves de la gestión escolar en el sistema educacional chileno, Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo, producto de la implementación de la política educacional de carácter compensatorio, que busca por un lado, asignar más recursos por subvención a los estudiantes más vulnerables, y por otro, establecer compromisos por parte de los actores educativos para mejorar la calidad de la enseñanza.

Una de las principales conclusiones de la investigación se sitúa en la relevancia que adquiere el Proyecto Educativo Institucional en el marco de la actual política pública nacional en materia de educación escolar, donde los procesos de mejoramiento continuo se efectúan a partir de la reflexión y análisis participativo de

todos los actores involucrados, donde se reconoce al PEI como la herramienta que da sentido al quehacer institucional.

Por otra parte, se concluye que los PEI de las escuelas no están articulados con el ciclo de mejora continua de los PME, puesto se detectó una diferencia en el modelo de diseño entre el PEI y el PME. Las orientaciones de elaboración de PME se sustentan el modelo de planificación estratégica. En cambio, el PEI de las escuelas participantes de este estudio no estaba elaborado a base de este modelo de planificación.

Otro aspecto característico en el análisis de los PEI, de las escuelas del estudio, es que se aprecia una diferencia en términos de la estructura y elementos de este instrumento de gestión escolar. En este sentido, se destaca que cada institución escolar se define para sí misma el contenido, estructura y elementos del PEI, presentando un fuerte rasgo diferenciador y una identidad propia en relación a las otras instituciones educacionales.

El área de identidad del PEI, en dos de las cuatro escuelas, no está bien definida lo que implica que el sello identitario de la institución es difuso y la comunidad podría encontrar dificultades para tener principios y valores compartidos.

Un denominador común que se identifica en los PEI de las escuelas corresponde a que el área pedagógica-curricular tiene un débil desarrollo, lo que llama la atención que siendo esta área, la clave para la gestión curricular de la institución tenga una disminuida presencia en la propuesta educativa de la institución.

En relación al PME se observa que todas las escuelas presentan características comunes, por un lado existe un único formato de elaboración dispuesto por el Ministerio de Educación, y por otro lado, los resultados educativos de las escuelas son similares, puesto que están insertas en un contexto sociocultural sin grandes diferencias. El PME de las cuatro escuelas, en el área de gestión del curriculum, orienta los objetivos, acciones y recursos económicos al mejoramiento y adquisición de recursos para el aprendizaje, herramientas tecnológicas, salidas pedagógicas, contratación de servicios profesionales y recursos humanos.

El PME de las cuatro escuelas, en el área de convivencia escolar, orienta los objetivos, acciones y recursos económicos a la instalación de la mediación escolar y realización de jornada de reflexión, de talleres, programa valores y recreo entretenido.

En el área de liderazgo, en las cuatro escuelas, existe coincidencia en la elaboración de instrumentos de gestión y acompañamiento docente en aula. Del mismo modo, en el área de gestión de recursos, el énfasis está en la contratación de recursos humanos (psicólogo, asistente social, asistente de la educación, entre otros profesionales) y la compra de premios y estímulos, para la realización de eventos educativos.

Desde la perspectiva de los niveles de participación, desde la comunidad educativa, en los procesos de elaboración, difusión, implementación y evaluación del PEI y PME, se puede mencionar que en las cuatro

escuelas existe una gradiente significativa entre directivos, profesores y apoderado. La participación en la elaboración de estos instrumentos de gestión responde a la diversidad y estilos de liderazgos directivos y los rasgos de las comunidades educativas para diseñar y abordar procesos de participación en la gestión de la escuela. Se evidenció una mayor participación de las comunidades educativas en los procesos vinculados al PEI y en cambio la participación en los PME es reducida, siendo manejados de manera exclusiva por los equipos de gestión directiva.

En relación al estamento de los profesores su participación es más activa en la implementación de las actividades diseñadas y en los procesos evaluativos del PEI y PME, pues la fase de elaboración de estos instrumentos, es asumida por parte de los equipos de gestión, como una función propia del cargo.

Los apoderados son los grandes ausentes en los procesos de elaboración y evaluación del PEI y PME. En cambio, en los procesos de difusión e implementación, los apoderados tienen una participación moderada y residual, en el sentido que ellos son beneficiarios de las acciones ejecutadas, como por ejemplo la asistencia a la cuenta pública y su acceso a los talleres de recreación.

De la coherencia entre la propuesta formativa del PEI y las acciones declaradas en el PME, se puede señalar que a nivel global, de las cuatro escuelas, se detectó que existe una mediana coherencia, expresada en que gran parte de los contenidos temáticos de las áreas del Modelo Calidad Gestión Escolar identificables en el PEI son considerados parcial o implícitamente en las acciones del PME. A excepción de una de las escuelas que posee una alta coherencia entre su PEI y su PME, donde todos los contenidos temáticos del PEI son considerados expresamente en las acciones del PME.

En relación al nivel de ajuste de los contenidos del PEI sobre la base de las acciones declaradas en los PME se detectó que tres escuelas requieren un nivel mediano de ajuste a los contenidos del PEI y una escuela no requiere que su PEI sea ajustado. Así mismo las áreas del PEI que requieren mayoritariamente ser ajustada son gestión curricular y gestión de recursos.

Por último, se puede mencionar que a modo de hallazgo se observó una distinción entre el sello identitario de los PEI de las escuelas que formaron parte de esta investigación. Esta situación llama la atención en circunstancias que todas las escuelas tienen un mismo sostenedor y en consecuencia responden al Plan de Desarrollo de Educación Municipal (PADEM), además las comunidades educativas, están insertas en un contexto sociocultural similar. Entre los sellos identitarios se encuentra una alta valoración por el deporte por parte de una de las escuelas; otra en cambio, el sello está centrado en la convivencia escolar; otra escuela su sello está dado por la oferta de talleres recreativos y complementarios a las actividades curriculares regulares.

Cuando hablamos de sentido y coherencia de estos instrumentos de gestión justamente queremos dar cuenta de la necesaria identidad y como esta se debe expresar en estos documentos que en si mismos no tienen ningún valor, cuando no logran transmitir efectivamente lo que es la escuela, lo que propone y

como responde a los requerimientos de su comunidad, una vez más, por medio de esta podemos dar cuenta que el hacer por hacer, es inconducente y lo único que se logra es confundir a los actores educativos en una maraña de dispositivos, que paralizan y no permiten la construcción de una propuesta pedagógica.

6. Bibliografía

Baber, M. y Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño en el mundo para alcanzar sus objetivos*. Buenos Aires.

Cox, C. (2003). *Políticas educacionales en el cambio de siglo. La Reforma del sistema escolar chileno*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Lavín, S. y del Solar, S. (2000). *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*. LOM ediciones/PIIE. Santiago.

Lavín, S. y otros. (2002). *La propuesta CIGA gestión de calidad para instituciones educativas*. INTEC/PIIE/LOM ediciones

Preal y McKinsey & Company. Hopkins, D. (2009). *Mi escuela, una gran escuela. Cambio escolar para el mejoramiento de los aprendizajes*. LOM ediciones. Santiago.

Raczynski y Muñoz. (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza?* Santiago: UNICEF y Ministerio de Educación.

Raczynski y Muñoz. (2005) *Efectividad Escolar y Cambio Educativo en Contextos de Pobreza en Chile*". Santiago: MINEDUC y UNICEF

Villaroel, S. (2002). *Proyecto Educativo Institucional. Marco legal y estructura básica. Programa 900 Escuelas*. Santiago: Ministerio de Educación.

Weinstein, J. (2002). *Calidad y gestión en educación: condiciones y desafíos*. Revista pensamiento educativo. Vol. 31, 50-71.

Elacqua, G. & Fabrega, R. (2004). *El consumidor de la Educación: El actor olvidado en la libre elección de escuelas en Chile*. Santiago: Universidad Adolfo Ibáñez [en línea]. Disponible en

www.uai.cl/p4_home/site/asocfile/ASOCFILE120041030211723.pdf. Ilpe y UNESCO (200) *Gestión educativa estratégica*. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la educación. En: Pozner (2000). *Competencias para la profesionalización de la competencia educativas*.

Normativa

MINEDUC (1997). *Proyecto Educativo Institucional*

MINEDUC (2011). *Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización*, Santiago de Chile.

MINEDUC (2009). *Ley General de Educación*. Santiago de Chile.

MINEDUC (2015). Orientaciones Técnicas para Sostenedores y Directivos Escolares. Plan de Mejoramiento Educativo: Nuevo Enfoque a 4 años. División de Educación General, Santiago de Chile