



# **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO-PASTORAL SALESIANO**

## **Claves para cautelar la identidad de los colegios salesianos en Chile**

**Autores:**

**Galvarino Jofré Araya, sdb**

**Gonzalo Celis Bravo**

**Alejandro Rossel Órdenes**

**Galvarino Jofré Araya**

Salesiano Sacerdote

Bachiller en Filosofía - Centro de Estudios

Juvenal Dho afiliado a la Pontificia

Universidad Salesiana de Roma

Licenciado en Teología - Pontificia

Universidad Católica de Chile

Licenciado en Educación - Universidad

Católica Silva Henríquez

Profesor de Religión - Universidad Católica

Silva Henríquez

Magíster en Cs. de la Educación mención

en Administración Educacional - Pontificia

Universidad Católica de Chile

Doctor en Cs. de la Educación - Universidad

Autónoma de Barcelona

**Gonzalo Celis Bravo**

Licenciado en Educación- Universidad

Católica Silva Henríquez

Profesor de Castellano - Universidad

Católica Silva Henríquez

Magíster en Currículum y Evaluación -

Universidad de Santiago de Chile

Diploma en Estudios Avanzados en

Educación - Universidad Metropolitana

de Ciencias de la Educación

**Alejandro Rossel Órdenes**

Licenciado en Educación - Universidad

Católica Silva Henríquez

Profesor de Educación Media en Educación

Física - Universidad Católica Silva Henríquez

Magíster en Cs. de la Educación -

Universidad Católica Silva Henríquez

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO  
EDUCATIVO – PASTORAL SALESIANO**

Claves para cautelar la identidad de los colegios  
salesianos en Chile

Congregación Salesiana

Departamento de Educación

Nº de registro propiedad intelectual: 266.514

ISBN: 978 – 956 – 368 – 341 – 7

2ª edición corregida, junio de 2023

Santiago de Chile

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>1. LIDERANDO EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL</b> .....	6
1.1. Liderazgo con una visión estratégica compartida .....	7
1.2. Gestión curricular .....	8
1.3. Gestión de convivencia escolar y apoyo a los estudiantes .....	9
1.4. Gestión de los recursos .....	10
1.5. Gestión de la formación humano – cristiana .....	10
1.6. Gestión de los resultados .....	11
<b>2. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL: CARTA DE NAVEGACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES</b> .....	12
2.1. Importancia del PEI para un establecimiento escolar .....	12
2.2. Participación en el diseño del proyecto educativo institucional .....	13
2.3. Fases en el proceso de diseño estratégico del PEI .....	14
2.3.1. Visión de los colegios salesianos de Chile .....	15
2.3.2. Principios de la propuesta educativo pastoral salesiana .....	16
2.3.3. Misión de los colegios salesianos .....	17
2.4. Formulación estratégica del proyecto educativo institucional .....	18
2.4.1. Lineamientos estratégicos de los colegios salesianos .....	18
<b>3. ORGANIZACIÓN DE LOS COLEGIOS SALESIANOS</b> .....	21
3.1. Área pedagógica – curricular .....	21
3.2. Área técnico – profesional .....	22
3.3. Área de formación humano – cristiana .....	22
3.4. Área de ambiente (convivencia) .....	22
3.5. Área de apoyo (acompañamiento) .....	23
3.6. Área de administración y finanzas .....	23
<b>4. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO</b> .....	24
4.1. Ciclo de mejoramiento continuo en la implementación del PME .....	25
4.1.1. Planificación .....	27
4.1.2. Implementación .....	27
4.1.3. Revisión .....	27
4.1.4. Actuación .....	28
4.2. Metodología para la elaboración del plan de mejoramiento educativo .....	28
4.2.1. Primera etapa: identificación de las debilidades .....	28
4.2.2. Segunda etapa: análisis de las causas que generan las debilidades .....	28
4.2.3. Tercera etapa: Debilidad superada (objetivos) .....	30
4.2.4. Cuarta etapa: Operacionalización .....	30
<b>5. GESTIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL EN EL MARCO DEL PME</b> .....	31
5.1. Respecto del Liderazgo con una visión estratégica compartida .....	31
5.2. Respecto del Desarrollo de las capacidades profesionales de quienes forman parte de la comunidad educativa .....	32
5.3. Respecto de los procesos que permiten liderar los procesos de enseñanza – aprendizaje .....	32
5.4. Respecto de la gestión para la convivencia escolar .....	33
5.5. Respecto de la gestión de los recursos .....	34
5.6. Respecto de la gestión de la formación humano – cristiana .....	34
5.7. Respecto de la gestión de los resultados .....	35
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	36

## INTRODUCCIÓN

Los Colegios Salesianos en Chile tienen como objetivo fundamental ofrecer una propuesta de educación integral de calidad para todos los niños, niñas, preadolescentes y jóvenes de manera tal que puedan proyectar sus estudios de educación superior o desarrollarse profesionalmente, como técnicos de nivel medio, en el sector productivo habiendo desarrollado tanto las competencias – blandas y técnicas – adecuadas a su nivel de formación.

Cabe señalar que nuestro país se encuentra inmerso en un contexto de profundos cambios, los cuales es necesario comprender para responder en un tiempo razonablemente breve a las nuevas exigencias que trae consigo. Son nuevos los desafíos en las interacciones, más orientadas a lo humano y, específicamente en el ámbito educativo, exigencia por la calidad en la educación, reducción de las brechas en los procesos de aprendizaje, irrupción de las tecnologías en los diversos ámbitos de la vida humana, exigencias de innovación en los servicios, el cuidado del medio ambiente, la necesaria solidaridad con aquellos que se van quedando al margen del progreso, la necesidad de la rendición de cuentas (accountability), mayor eficiencia en el uso de los recursos, entre otros. Abordar estos desafíos tiene una doble perspectiva: por un lado, la individual, por la necesidad de las personas de adaptarse a un contexto permeado por la incertidumbre; y, por otro lado, la social, por cuanto estamos llamados a reconocer, diseñar, y disponernos a la innovación y al cambio si este fuese necesario para responder a los actuales desafíos, sin renunciar al objetivo fundamental que los colegios salesianos tienen explicitado en sus proyectos educativos.

Específicamente, como sociedad chilena hemos debido enfrentar diversos cambios en el ámbito educativo, esto debido a los procesos de reformas en educación que venimos experimentando desde hace un tiempo – parvularia, básica y media<sup>1</sup> – que buscan hacerse cargo de los ejes que resultan fundamentales para acrecentar las posibilidades formativas de aquellos que menos posibilidades tienen. Siendo conscientes de la segregación que, como evidencian algunos investigadores<sup>2</sup>, en nuestro país, nace desde los primeros niveles de la educación parvularia, por lo tanto, es preciso trabajar en torno a algunos elementos estructurantes que permitan reducir brechas y posibilitar el enriquecimiento del proceso educativo con la interrelación fluida entre estudiantes provenientes de distintos estratos sociales, culturales y económicos.

---

1. **Ley 20.370** (2009), establece que el MINEDUC reconoce oficialmente a los establecimientos educacionales que imparten enseñanza en los niveles de educación parvularia, básica y media; **Ley 20.529** (2011) que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización; **Ley 20.845** (2015), de inclusión que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado; **Ley 20.832** (2015), de Autorización de Funcionamiento para Establecimientos de Educación Parvularia, la que establece requisitos para el funcionamiento en los que se incluye el Proyecto Educativo Institucional y reglamento interno; **Ley 20.835** (2015), que crea la Subsecretaría de Educación Parvularia y la Intendencia de Educación Parvularia; **Ley 20.911** (2016) que Crea el plan de Formación Ciudadana para los Establecimientos Educacionales Reconocidos por el Estado; **Ley 21.302** (2021) que crea el servicio nacional de protección especializada a la niñez y adolescencia.

2. WEBB, A.; CANALES, A.; BECERRA, R. (2016). Las desigualdades invisibilizadas: población indígena y segregación escolar, en: <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/28901/Propuestas%20para%20Chile%202016.pdf?sequence=1#page=280>; GONZÁLEZ, R. (2019). Segregación educativa en el sistema chileno desde una perspectiva comparada, en: [https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2018/03/Cap%C3%ADtulo\\_-Segregaci3n-Educativa-en-el-Sistema-Chileno-desde-una-perspectiva-comparada.pdf](https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2018/03/Cap%C3%ADtulo_-Segregaci3n-Educativa-en-el-Sistema-Chileno-desde-una-perspectiva-comparada.pdf);

Este tema también ha sido abordado en España, estudiando el caso de la Comunidad Autónoma de Madrid. Cfr. GONZÁLEZ DE MOLINA SOLER, P. (2021). La segregación escolar, las desigualdades educativas y el modelo educativo de la derecha en España, en: <https://fe.ccoo.es/cbc0cdc14ee47cc21f3ec990571e8add000063.pdf>

Conviene señalar, siguiendo los planteamientos de Bellei et al (2016: 17 – 18) que “el mejoramiento educacional y sus desafíos tiene en el centro la constitución de un **liderazgo escolar competente, un cuerpo profesional docente sólido y unas comunidades escolares colaborativas**. Desarrollar estas dimensiones es recorrer el camino de un genuino mejoramiento, que no es otra cosa que aumentar la capacidad de las escuelas de organizar continuamente oportunidades de aprendizaje relevantes para sus alumnos”.<sup>3</sup>

A partir de lo anterior, es preciso señalar que el principal desafío para entregar una educación de calidad es que todos los colegios salesianos lleguen a ser efectivos o se encuentren en trayectorias de un mejoramiento sostenido. Para ello es necesario considerar que:

- **Los Equipos de Coordinación de los Colegios Salesianos de Chile** sean concebidos como figuras claves para la sustentabilidad de la efectividad escolar, esto requiere la identificación y desarrollo de potenciales líderes educativos, la promoción de los liderazgos internos en los colegios y la acreditación de sus competencias; mejorar los procesos de selección de rectores y de coordinadores pedagógicos; avanzar en el desarrollo de estrategias para la sucesión planificada y exitosa de los directivos y de una carrera directiva que permita aprovechar las capacidades de los líderes escolares sobresalientes.
- **El Equipo de Educación de la Congregación Salesiana en Chile** es un factor crítico para el mejoramiento de la propuesta educativa de los Colegios Salesianos de Chile, esto requiere que se transformen en verdaderos socios de los colegios y faciliten la gestión de los equipos de coordinación de cada uno de éstos. Tres son las funciones que deberían desarrollar:
  - Conformar equipos de coordinación de excelencia, porque son éstos los que deben generar una comunidad profesional de aprendizaje en su colegio. Al equipo de educación inspectorial le compete acompañar y apoyar la formación continua de estos equipos de coordinación.
  - Desarrollar una estrategia colaborativa en la red de colegios salesianos, es decir, ayudar sistemáticamente a compartir los aprendizajes, las mejores experiencias, las innovaciones exitosas, los errores cometidos. Al equipo de educación inspectorial le corresponde desarrollar y/o fortalecer un trabajo en red, acelerar la transferencia de innovaciones y generar un sistema de colaboración y no de competencia o indiferencia en la red de colegios salesianos del país.
  - Delegación de mayores atribuciones a los equipos de coordinación y de profesores, incluyendo algunos aspectos de la gestión de recursos humanos, lo cual facilita la toma de decisiones lo más cercana posible al lugar donde estas afectarán a los actores de la comunidad escolar.

De acuerdo al estudio de Bellei et al (2016: 83 – 88)<sup>4</sup>, podemos señalar que la sostenibilidad de la efectividad educativa ha de considerar las siguientes **dimensiones institucionales**:

- **La Gestión del Sostenedor**, en nuestro caso, los **Representantes Legales** nombrados por la Inspectoría Salesiana en Chile, autoridad responsable del funcionamiento del colegio, porque tiene en su poder decisiones estratégicas de enorme impacto para la sostenibilidad de sus procesos, logros y mejoramiento, tales como la contratación del equipo directivo y docente, la definición de sus condiciones laborales, la gestión y administración de recursos financieros y materiales, así como la preservación del proyecto educativo – pastoral salesiano que ha de congrega y cohesionar a la comunidad educativa y permitir el diálogo con los demás colegios de la red.

---

3. BELLEI, C.; MORAWIETZ, L.; VALENZUELA, J.P.; VANNI, X. [coord.] (2016). Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después. Santiago: LOM

4. Cfr., Ibid.

- *El Liderazgo Escolar*, especialmente del *Rector y la Coordinación Pedagógica y/o Técnico – Profesional*, por cuanto pueden afectar decisivamente la marcha del colegio en la medida en que organizan, apoyan y supervisan el trabajo docente, tanto individual como colectivo, coordinan la implementación de los procesos de gestión curricular y pedagógica, monitorean la implementación curricular y los logros de aprendizaje de los estudiantes, supervisan y regulan la convivencia entre los actores escolares y mantienen la relación institucional del colegio con el medio externo, especialmente con las familias y las políticas educacionales, ejerciendo un rol de filtro de las intervenciones externas.

Además de lo anterior, de acuerdo con Bellei et al (2016: 88 – 100)<sup>5</sup> la sostenibilidad de la efectividad educativa ha de considerar las siguientes **dimensiones internas** de los colegios:

- *Profesionalismo y Capacidades Docentes*, en la medida en que éstos son los responsables directos del trabajo de enseñanza – aprendizaje en el colegio, es esencial para comprender su efectividad y el modo en que ésta evoluciona en el tiempo. Al respecto, tres factores críticos son: la acumulación y desarrollo de capacidades profesionales en el ámbito curricular y pedagógicas, tanto a nivel individual como colectivo; la existencia de confianza y un sentido profesional de colegialidad entre docentes y, la mantención de un clima escolar conducente al aprendizaje de los estudiantes.
- *Gestión Curricular – Pedagógica*, la forma en que el colegio diseña, implementa, monitorea y evalúa este espacio técnico del trabajo de enseñanza – aprendizaje resulta clave porque éste es uno de los factores decisivos para el alto desempeño de los colegios efectivos, y lo ha sido también para sostenerlo.
- *Cultura y Convivencia Escolar*, la cultura escolar ha sido reconocida como el medio privilegiado en que se produce la efectividad educativa. En general, en los colegios efectivos se expresa un fuerte sentido de identidad colectiva, basado en principios de autoeficacia, orientación al logro y la disciplina, articulado en torno a símbolos de pertenencia comunitaria capaces de motivar a estudiantes y docentes a realizar un trabajo intenso de enseñanza – aprendizaje. De acuerdo a la investigación desarrollada – Bellei 2016 – esta forma cultural era alimentada por diversas fuentes según la misión e identidad de los colegios, pero en todos los casos se fusionaba con un ‘modo de hacer las cosas’ que incorporaba elementos propios de la gestión escolar, pedagógico – curricular y disciplinaria.

En los colegios salesianos, los instrumentos que facilitan el diálogo en la red y el trabajo interno en cada uno de ellos son: **Proyecto Educativo Institucional; Plan de Mejoramiento Educativo; Proyecto Curricular Institucional.**

**El Proyecto Educativo Institucional (PEI)** representa el sello que identifica y caracteriza al establecimiento educacional, en torno a concepciones que se construyen colectivamente respecto a la tarea de educar. Este instrumento técnico – político orienta el quehacer y la gestión de cada establecimiento educacional, explicitando su propuesta educacional y definiendo de qué manera pondrá en marcha lo que en su ideario busca desarrollar en sus estudiantes y con la propia comunidad educativa.

Por tanto, el PEI no sólo es un instrumento de alto valor legal y educativo para los sostenedores y los establecimientos educacionales, sino también para las familias que los eligen y los territorios en los cuales se ubican. Además de constituirse en el “Documento Marco” que permite proyectar y programar las acciones que aseguren una educación de calidad a través de otras herramientas como el Plan de Mejoramiento Educativo.

---

5. Cfr., Ibid.

**El Plan de Mejoramiento Educativo (PME)** es un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes, lo que implica intencionar en los establecimientos educacionales el desarrollo de un ciclo de mejora continua, entendido como un conjunto de fases articuladas por los cuales deben transitar permanentemente para mejorar su gestión institucional y sus resultados educativos en función de lo declarado en el PEI.

**El Proyecto Curricular Institucional (PCI)** es el instrumento del cual dispone la comunidad educativa para concretar el conjunto de decisiones que se han de tomar colectivamente en torno a los componentes curriculares y que son propias en el período de la escolarización en que se encuentren sus estudiantes, para definir los medios y las características de la intervención pedagógica del establecimiento educacional y dotarla de coherencia a lo largo de la enseñanza. Por tanto, el PCI tiene tres propósitos fundamentales: adecuar al contexto el Proyecto Educativo Institucional y el Modelo Curricular; garantizar la coherencia de la práctica educativa dentro de cada institución escolar; ayudar al mejoramiento de la competencia de los docentes, mediante la reflexión de su propia práctica y procurando explicitar los criterios que justifican las propuestas que hacen, las decisiones que toman y los métodos que utilizan.

# 1. LIDERANDO EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

González (2022: 130), refiriéndose al liderazgo educativo, señala que “actualmente se cuenta con amplia evidencia de que el liderazgo educativo influye en el aprendizaje de los estudiantes a través de las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes”.<sup>6</sup> El mismo autor, citando a Anderson (2010) destaca que los líderes efectivos son aquellos que logran movilizar acciones en estos tres ámbitos y que se caracterizan por expresar un repertorio común de prácticas para ello, las que se agrupan en cuatro grandes categorías:

- Mostrar dirección de futuro que motive y fije un propósito moral
- Desarrollar personas que construyan los conocimientos y habilidades necesarias para su ejercicio profesional
- Rediseñar la organización estableciendo condiciones de trabajo que permitan a las personas desplegar sus acciones y reforzar su motivación
- Gestionar la instrucción por medio de la formulación de lineamientos y supervisión de la enseñanza en el aula.

Lo anterior está en sintonía con las políticas de aseguramiento de la calidad que se han venido impulsando desde la autoridad de educación, lo que se evidencia, por ejemplo: en lo referido al desempeño de los directivos escolares en el ‘Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar’<sup>7</sup>; en el ámbito docente con la propuesta del ‘Marco para la Buena Enseñanza’; en el ámbito específico de la gestión escolar a través del ‘Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar’.

Específicamente, el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar<sup>8</sup>, propuesto por la Agencia de Calidad de la Educación, se articula en torno a cinco áreas entre las que se encuentran: **el liderazgo** (gestión de un proyecto educativo compartido); **la gestión curricular** (procesos de enseñanza y aprendizaje); **la convivencia escolar** (acompañamiento y apoyo a los estudiantes); **los recursos** (genera las condiciones que permitan la implementación de la propuesta educativa); y la última, relacionada con los **resultados** (evidencia el impacto de las áreas mencionadas). A estas, en los colegios salesianos se incluye una sexta área, la **formación humano cristiana** (asegura una propuesta educativa integral, siendo parte del núcleo identitario de la propuesta educativo – pastoral salesiana). Todo lo anterior lo mostramos en el recuadro N° 1:

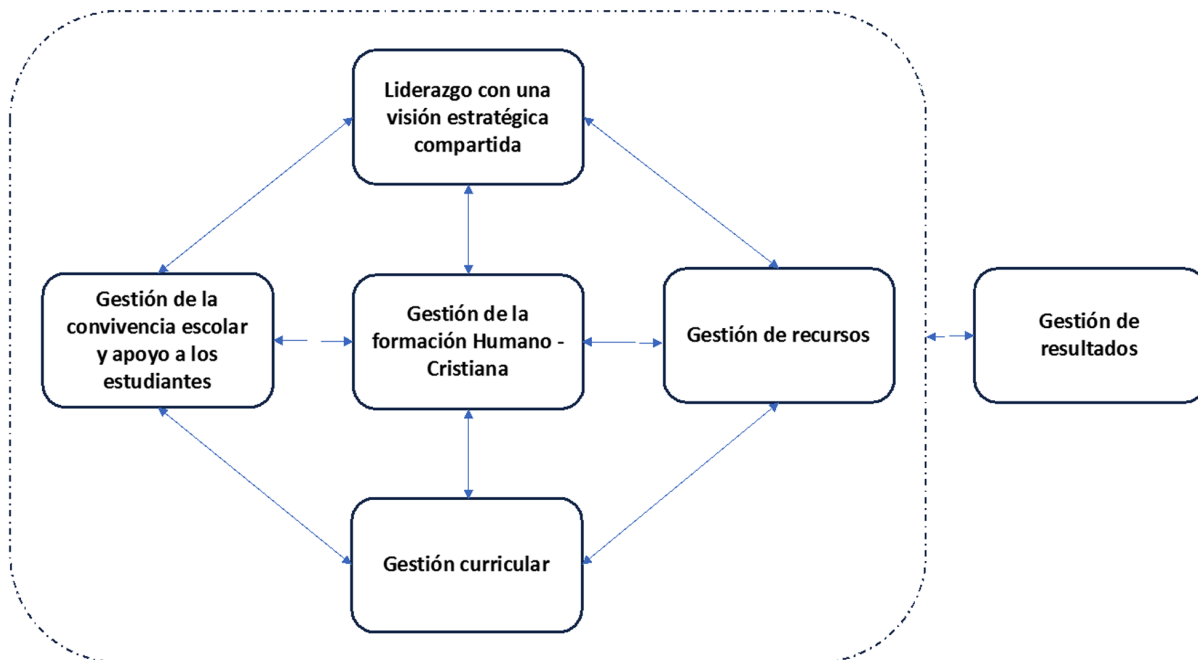
---

6. GONZÁLEZ, A. (2022). Liderazgo para el aprendizaje: dimensiones y prácticas para una transformación pedagógica en centros escolares; en: QUEUPIL, J.P. [editor]. Transformación socioeducativa en los centros escolares: reflexiones y desafíos para sus equipos directivos y docentes. Santiago: UCSH. Cfr.: Anderson, 2010; Leithwood et al., 2019; Robinson et al., 2014.

7. El Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar presenta cinco dimensiones prácticas a considerar: construyendo e implementando una visión estratégica compartida; desarrollando las capacidades profesionales; liderando los procesos de enseñanza – aprendizaje; gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar; desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

8. AGENCIA DE CALIDAD (2015). Modelo de calidad de la gestión escolar; en:  
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/18640/modelocalidadgestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>





Recuadro N° 1: Adaptación del modelo de gestión de la calidad escolar

## 1.1. Liderazgo con una visión estratégica compartida

En el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) se plantea que corresponde a los directivos liderar la construcción o actualización de la visión estratégica del establecimiento escolar y sus objetivos, promoviendo que esta sea comprendida y compartida por todos los actores de la comunidad educativa. Esta visión ha de estar enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes del establecimiento escolar, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad. Estos propósitos comunes han de proporcionar sentido, orientación y motivación para el trabajo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa y han de contribuir a la cohesión y alineamiento de los esfuerzos de todos los integrantes de la comunidad educativa.<sup>9</sup>

De lo anterior se desprende que el liderazgo educativo ha de dotar de un sentido compartido a la organización escolar, influyendo en el comportamiento de sus miembros y teniendo como norte la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes.<sup>10</sup> En consecuencia, los líderes escolares mejoran el aprendizaje de los alumnos, en gran medida, motivando a los profesores y fomentando el sentido de 'comunidad profesional', ayudando y guiando a los profesores entre sí para mejorar su enseñanza.<sup>11</sup>

Esta área comprende los procedimientos desarrollados para diseñar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales; así como también convocar a los integrantes de la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas institucionales. Es decir, se busca un liderazgo efectivo para conducir al grupo de profesionales que intervienen en los procesos de enseñanza – aprendizaje, por medios no coercitivos al logro de un objetivo común plasmado en el Proyecto Educativo Institucional.

9. MINEDUC (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.

10. ROBINSON, V.; HOHEPA, M.; LLOYD, C. (2009). School leadership and student outcomes : Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration [BES]. Wellington

11. BOLÍVAR, A.; LÓPEZ, J.; MURILLO, J. (2013). Liderazgo en las Instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes, 14, 15-60.

Siguiendo los lineamientos de la Agencia de Calidad de la Educación<sup>12</sup>, esta área se compone de 4 dimensiones:

- **Visión Estratégica y planificación:** prácticas de planificación realizadas en el colegio que favorecen el logro de los objetivos y metas institucionales.
- **Conducción:** prácticas del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado con los actores de la comunidad educativa, en función del logro de los objetivos y metas institucionales.
- **Alianzas estratégicas:** prácticas que aseguran la articulación del colegio con actores u organizaciones de su entorno, contribuyendo al logro de sus metas institucionales.
- **Información y análisis:** prácticas realizadas en el colegio tendientes a generar y analizar información útil para la evaluación institucional, la toma de decisiones y rendición de la cuenta pública.

## 1.2. Gestión curricular

El área curricular de un establecimiento educacional cumple la función de eje dinamizador de todo el quehacer del mismo. Es aquí donde se intersectan las otras áreas (acompañamiento, convivencia escolar, recursos e infraestructura, resultados...), para orientarse en función del proceso de enseñanza – aprendizaje, que se constituye en la brújula que direcciona cualquier acción de la gestión del establecimiento educacional y que se ajusta a la legislación del país de manera programada para el cumplimiento de los objetivos del sistema educativo.<sup>13</sup>

Ahora bien, el término gestión curricular<sup>14</sup> comprende la construcción de saberes desde la dimensión teórica y práctica, en el entendido que los estudiantes aprenden de mejor manera aquello que experimentan. En dicha construcción interactúan todos los actores sociales que participan de los procesos educativos.<sup>15</sup> Uno de los aspectos que intervienen de forma directa es la gestión de recursos del establecimiento educacional, en esta dinámica se complementan dimensiones pedagógicas y didácticas, que se constituyen en uno de los puntos medulares, desde donde se partirá para generar procesos de análisis y de mejoras.

El establecimiento educacional dinamiza su gestión en torno a los procesos de enseñanza – aprendizaje, lo que es, sin lugar a dudas, una responsabilidad inmediata a cargo de docentes y de quienes lideran las instituciones educativas – rector y equipo de coordinación – porque la gestión del currículum se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a **qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar**, pues constituyen actividades centrales que se desarrollan regularmente en el establecimiento escolar.<sup>16</sup>

Esta área involucra todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar: desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación del mismo en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional y el Proyecto Curricular Institucional.

---

12. AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN (2015). Modelo de calidad de la gestión escolar; en:

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/18640/modelocalidadgestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

13. SEGURA, M. A. (2012). La autoevaluación: Una reflexión para la gestión de los centros educativos. Revista Gestión de la educación, 2(1), 1-22.

14. CASTRO, F. (2005). Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. Revista Horizontes Educativos, 10, 13-25.

15. Cfr. Díaz – Barriga, Á., Luna, A. B. y Jiménez – Vásquez, M. S. (2015). La formación docente para la reforma integral de educación básica en el nivel primaria. La pertinencia pedagógica del diplomado para docentes de primero y sexto grado. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 45(2), 63-100.

16. CASTRO, F (2005). Op. Cit.

Seguendo los lineamientos de la Agencia de Calidad de la Educación<sup>17</sup>, las cuatro dimensiones de esta área son:

- **Organización curricular:** son todas aquellas prácticas tendientes a asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada tanto con el Marco Curricular como con las Bases Curriculares (Educación Parvularia) atendiendo a las necesidades e intereses de todos los estudiantes.
- **Preparación de la enseñanza:** acciones realizadas en el establecimiento educacional que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza, en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes.
- **Acción docente en el aula:** son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para garantizar que la implementación curricular se concrete en el aula a través del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- **Evaluación de la implementación curricular:** aquellas prácticas realizadas en el establecimiento educacional para determinar el logro que tiene la implementación de la propuesta curricular; así como realizar los ajustes necesarios.

### 1.3. Gestión de convivencia escolar y apoyo a los estudiantes

En esta área convergen las acciones que se realizan en el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales de los diversos actores de la comunidad educativa – pastoral y promover la convivencia de los mismos favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje. Aquí es importante señalar, que uno de los elementos característicos de la propuesta educativo – pastoral salesiana es el Sistema Preventivo y el Clima Oratoriano, que busca generar un ambiente propicio para el crecimiento de todos los integrantes de la comunidad educativo – pastoral.

Cerda et al. (2018)<sup>18</sup> analiza, mediante un modelo de ecuaciones estructurales, la relación del rendimiento académico con ocho dimensiones de la convivencia – gestión interpersonal positiva, victimización, disrupción, redes sociales de pares, agresión, ajuste normativo, indisciplina, desidia docente –, evidenciando el impacto negativo de la indisciplina, agresividad, victimización y desidia docente sobre el rendimiento académico. Contrariamente, el rol protector y positivo de la gestión interpersonal positiva, ajuste normativo, y red social de iguales. Se discuten las implicaciones de estos resultados para la intervención en el sistema escolar desde una perspectiva individual y contextual, las que aparecen en las dimensiones consideradas por la Agencia de Calidad a este respecto.

Seguendo los lineamientos de la Agencia de Calidad de la Educación<sup>19</sup>, las dos dimensiones que componen esta área son:

- **Convivencia escolar:** prácticas realizadas en el colegio para asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa – pastoral se de en un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes.
- **Formación personal y apoyo a los aprendizajes de los estudiantes:** incluye las acciones realizadas en el colegio para contribuir al desarrollo y aprendizaje de todos los estudiantes.

---

17. AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN (s/f). Op. Cit.

18. CERDA, G.; PÉREZ, C.; ELIPE, P.; CASAS, J.; DEL REY, R. (2018). School coexistence and its relationship with academic performance among primary education students. En:

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2530380518300091?token=6ACC72ED5429D5D101A01E589A1D5F1ECD26AEA70E300D5CE4847FFB39C3AC163D148CBF7A2D434CD9DAB22AE86C1F4A&originRegion=us-east-1&originCreation=20211122120153>

19. AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN (2015). Op. Cit.

## 1.4. Gestión de los recursos

Esta área comprende la gestión del personal del colegio: profesores, asistentes de la educación, personal auxiliar. En este ámbito, los equipos directivos están llamados a trabajar permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación de los docentes y asistentes de la educación del establecimiento educacional, así como su propio desarrollo profesional, de manera de construir capacidades internas que permitan alcanzar los objetivos y metas de mejoramiento del establecimiento y sostenerlas en el tiempo.<sup>20</sup>

Los equipos directivos desarrollan, en conjunto con su representante legal, estrategias efectivas de búsqueda y selección de profesores y asistentes de la educación con los conocimientos, habilidades y actitudes acordes a las necesidades y la cultura del establecimiento. Además, implementan estrategias de inducción para los nuevos docentes de manera que se apropien de las normas de funcionamiento y de la cultura del establecimiento. Por otro lado, desarrollan estrategias de retención para mantener un cuerpo docente estable, motivado y comprometido, a través del mejoramiento de sus condiciones laborales y la generación de un clima de confianza y desafiante profesionalmente, todo lo cual ayuda fuertemente en la sostenibilidad de los procesos de mejoramiento del establecimiento.

Seguendo los lineamientos de la Agencia de Calidad de la Educación<sup>21</sup>, esta área se compone de las siguientes dimensiones:

- **Recursos humanos:** son las prácticas realizadas en el colegio que procuran el desarrollo profesional del personal docente y asistente de educación en coherencia con el logro de metas institucionales.
- **Recursos educativos:** son los procedimientos y prácticas para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos.
- **Recursos financieros:** aquellas prácticas realizadas en el colegio para asegurar la utilización eficiente tanto de los recursos financieros como de la infraestructura en función del logro de objetivos y metas institucionales.

## 1.5. Gestión de la formación humano – cristiana

Solorzano (2020) sostiene que la formación que promueven las instituciones escolares solo pueden dar respuestas a los desafíos que plantea la sociedad actual – fugacidad, excesiva liberalización de la economía y sobre todo supremacía de los mercados, reducción de los procesos propios de la vida humana a escenas de corta duración – cuando se disponen a recrear un espacio común de convivencia que permita la construcción de un habitar a partir del diálogo, la confianza, la esperanza y los acuerdos entre otros.<sup>22</sup>

Esta área se compone de tres dimensiones, las que bajo la propuesta del autor en cuestión, corresponden a:

- **Formación ciudadana:** desde esta dimensión se orienta la construcción de la democracia que promueve el Estado de Chile, pero se agrega el componente ético y el amor, para el desarrollo de las interrelaciones en sociedad. Es por ello que, esta dimensión incorpora para el componente ético un cuidado de la casa común.
- **La formación de la conciencia ético – moral:** se entenderá más precisamente desde la construcción de un ethos, entendido como la apropiación de la ética respecto al saber habitar en convivencia con otros a través de las posibilidades de las acciones educativas que se propician desde el compartir en diálogo y así generar un espacio educativo que se perciba como ‘estar en casa’.

---

20. MINEDUC (2015), op. cit.

21. Ibid.

22. SOLORIZANO, P. [coord.] (2020). Gestión de la formación transversal. Formación ciudadana en la ética – moral y su relación con el amor y el cuidado de sí. Santiago: UCSH

- **Formación al amor y al cuidado de sí:** incorpora la dimensión afectiva del sujeto como, por ejemplo, el cuidado de sí y el amor a los demás, se entenderá bajo el concepto de una educación integral, el amor y el cuidado de sí, que contempla: la afectividad, sexualidad y género.

## 1.6. Gestión de los resultados

El área de Resultados abarca los datos, cifras, porcentajes y resultados de mediciones que el colegio registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros institucionales, potenciando el ciclo de mejora continua.

Esta área se compone de tres dimensiones, las que corresponden a:

- **Logros de aprendizaje:** datos del colegio referidos a niveles de logro de los aprendizajes declarados en el Marco Curricular.
- **Logros institucionales:** datos del colegio referidos al logro de metas institucionales. Satisfacción de la comunidad educativa: datos del colegio que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativo – pastoral.

## 2. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL: CARTA DE NAVEGACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

El Proyecto Educativo es un instrumento que ordena y da sentido a la gestión del establecimiento educativo. Específicamente: *ordena*, porque todas las acciones, normas, estructuras y procesos de la institución escolar tienen que ser coherentes con los postulados del PEI; *da sentido*, porque el PEI expresa la voluntad formativa de la comunidad educativa. Esto es, indica el tipo de persona que se quiere formar en ese establecimiento educacional.

Es por ello que, el Proyecto Educativo Institucional es el instrumento que orienta el quehacer y los procesos que se desarrollan en un establecimiento educacional, dota de sentido a los actores hacia el logro de las metas de mejoramiento y ordena la gestión institucional, curricular y pedagógica para el mediano y largo plazo, articula los proyectos y acciones innovadoras en torno al aprendizaje y la formación de los estudiantes.

En la Ley General de Educación, el Proyecto Educativo Institucional aparece ligado a los principios de autonomía, diversidad y flexibilidad, esto es, como base del respeto a la autonomía, para promover la diversidad cultural, religiosa y social de las poblaciones que atiende y la respectiva adecuación a esas realidades.<sup>23</sup>

Igualmente, se entiende el Proyecto Educativo Institucional como expresión del propósito compartido de todos los integrantes de la comunidad educativa y como mecanismo particular de participación de todos los actores de la Comunidad Educativa.<sup>24</sup>

Este propósito compartido es contribuir a la formación y al logro de aprendizajes de todos los y las estudiantes, para asegurar su pleno desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual artístico y físico.

### 2.1. Importancia del PEI para un establecimiento escolar

El Proyecto Educativo de un establecimiento es como la cédula de identidad de una persona. Sin ésta, un ciudadano no se puede dar a conocer; de la misma manera sucede con un establecimiento escolar.

Un establecimiento educacional cuya comunidad educativa ha asumido su Proyecto Educativo Institucional tiene mística, un sello o impronta que lo define; esto genera adhesión, sentido de pertenencia y responsabilización en sus miembros por el logro de ese establecimiento del cual quieren y forman parte.

El Proyecto Educativo Institucional, una vez definido, indica un norte claro hacia donde se encamina el establecimiento; señala tanto la ruta como la meta que desea alcanzar la comunidad educativa.

En este sentido, parte de un conocimiento cabal de la realidad institucional y de una perspectiva de cambio, tomando en consideración las demandas y desafíos de su entorno y el contexto que éste implica. De esta forma, permite proyectar una adecuada visión de futuro, permitiéndole al establecimiento educacional, proyectar una estrategia de cambio.

---

23. Art. 4° Ley General de Educación.

24. Art. 9° Ley General de Educación.

El Proyecto Educativo Institucional, elaborado por el conjunto de la comunidad educativa, genera las condiciones propicias para lograr la participación, la gestión institucional y curricular, y las formas de convivencia que se desean.

Así mismo, este Proyecto sustenta la inclusión educativa al declarar en forma explícita el respeto y la valoración por la diversidad y el rechazo de la comunidad educativa a toda forma de discriminación arbitraria.<sup>25</sup>

Por último, el Proyecto Educativo orienta todo el quehacer escolar tanto dentro como fuera de la sala de clases; las normas y reglamentos, los proyectos con los que se compromete el establecimiento; también las actividades extracurriculares.

## 2.2. Participación en el diseño del Proyecto Educativo Institucional

En la elaboración y/o revisión para la actualización del Proyecto Educativo Institucional, participa toda la comunidad educativa liderada por el equipo directivo y apoyado por el Consejo Escolar del establecimiento.

El sostenedor y/o representante legal es el responsable último del Proyecto Educativo Institucional y debe generar las condiciones para que toda la comunidad educativa participe en su elaboración.

La comunidad educativa de un establecimiento está integrada por: estudiantes, padres, madres y apoderados, asistentes de la educación, docentes, directivos y sostenedores.<sup>26</sup>

Los padres y apoderados, como miembros de la comunidad educativa, han de conocer el Proyecto Educativo del establecimiento y ser llamados a participar activamente, en su revisión y actualización; de igual manera los docentes, asistentes de la educación y estudiantes.

Es importante considerar que, la Congregación Salesiana en el Capítulo General XXI, comenzó a caracterizar la escuela salesiana, señalando que esta se define por: los destinatarios; por la relación educativa inspirada en la familiaridad y en la confianza; por el clima o ambiente de serenidad que crea, por la apertura social que la hace centro de cohesión del sector en que se ubica; por los objetivos en que el ideal cristiano de santidad se funde, en inseparable unidad, con el desarrollo humano y social del individuo y de la comunidad a la que pertenece.

Esta caracterización de la escuela salesiana viene a ser un fiel reflejo del querer de Don Bosco, el que de acuerdo con Lenti busco responder a las necesidades de su tiempo con la generación de espacios formativos para los jóvenes obreros. Son justamente estas opciones las que la Congregación Salesiana quiere cautelar por medio del diseño del Proyecto Educativo – Pastoral tanto a nivel nacional como local, siendo consciente de la relevancia que éste tiene para cuidar la identidad de la propuesta formativa.

Ahora bien, lo anterior esta en plena sintonía con los planteamientos del MINEDUC cuando señala que “el Proyecto Educativo Institucional tiene una relevancia central en el sistema escolar chileno, en la medida que en él se explicita cuáles son los sentidos y el sello que caracteriza a cada establecimiento y cuál es el aporte que realiza al desarrollo de su comunidad. Por lo mismo, no sólo es un instrumento de alto valor legal y educativo

---

25. La Ley N°20.845, de Inclusión Escolar, sostiene que los establecimientos educacionales deben asegurar el derecho a la educación de todas las personas de su comunidad, trabajando sobre dos puntos centrales: la eliminación de la discriminación y el abordaje de la diversidad. En este sentido, cada establecimiento educacional debe promover la inclusión a través de prácticas educativas que aseguren el acceso, permanencia, aprendizaje y participación de todos los estudiantes, reconociendo su diversidad y favoreciendo un trabajo pedagógico más pertinente a sus identidades, aptitudes, necesidades y motivaciones reales.

26. Art. 9° & 2, Ley General de Educación

para los sostenedores y los colegios, sino también para las familias que los eligen y los territorios en los cuales se ubican. Los Proyectos Educativos Institucionales, además, son el referente que permite proyectar y programar las acciones que aseguren una educación de calidad a través de otras herramientas como el Plan de Mejoramiento Educativo”.

Los Proyectos Educativos, como indican Lavín y Del Solar (2000), permiten a quienes lideran los procesos educativo – pastorales orientar el quehacer del colegio, explicitando su propuesta educacional y especificando los medios que se pondrán en marcha (establecimiento de normas, procedimientos y medios para evaluar el mejoramiento de la organización). Por su parte, la normativa educacional chilena reconoce el valor de esta herramienta, al establecer su existencia como condición para el reconocimiento oficial de un colegio; además de asegurar – por medio del Proyecto Educativo – una expresión concreta de la diversidad de alternativas educacionales que ofrece el sistema educacional chileno caracterizado por la provisión mixta de este servicio.

Nos parece oportuno señalar que en la elaboración del proyecto educativo se ha de considerar la situación socio – político – económico –cultural del país, además de asumir una mirada de la historia e identidad institucional; junto con una mirada prospectiva, centrada en la visión de sociedad en la que aspiramos vivir.

A partir de los planteamientos de la Unesco (2011), podemos señalar algunas notas características ha considerar en el Proyecto Educativo – Pastoral Salesiano:

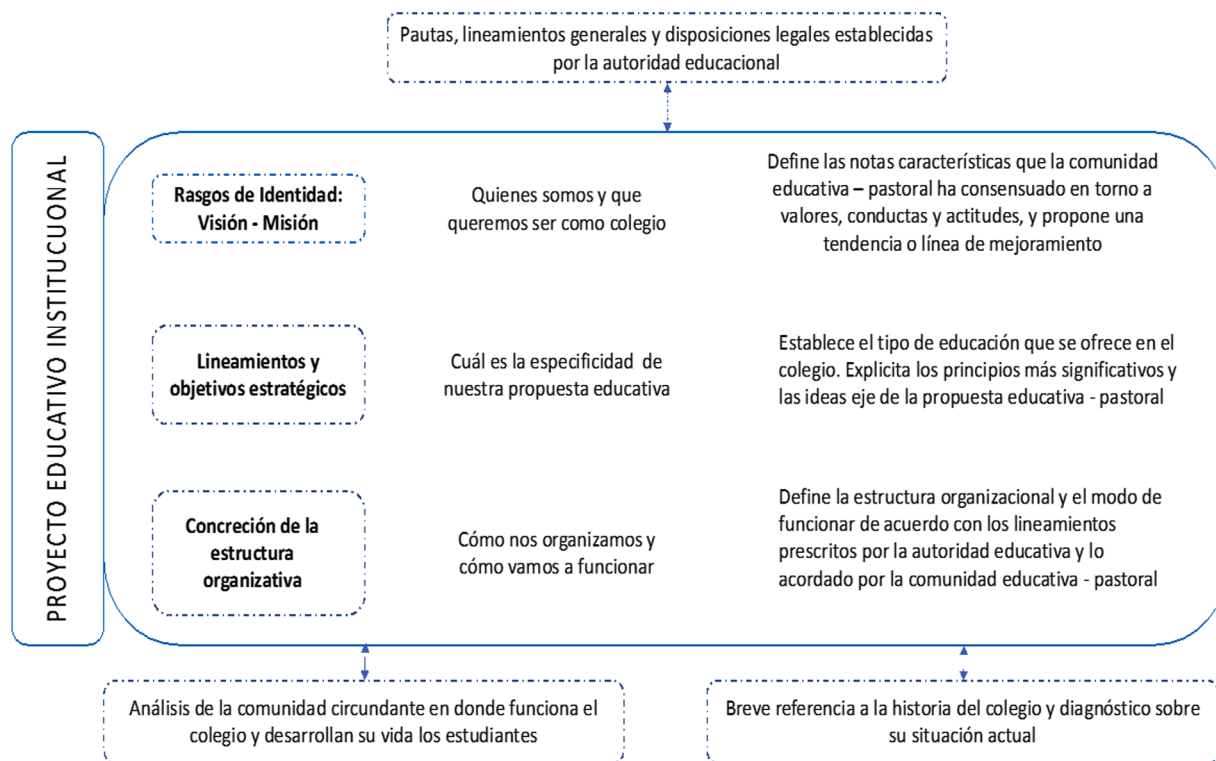
- Ser un documento de fácil manejo, estar al alcance y disposición de todos para su consulta. La presentación debe ser atractiva y motivadora para dar a conocer la oferta educativa del colegio al entorno.
- Contener toda la información pertinente que permita generar los proyectos específicos de implementación necesarios para ejecutar la acción (Proyecto de Mejoramiento Educativo, Plan Anual Operativo...).
- Considerar todos los aspectos de la vida institucional; además de reflejar la institución como un todo global y armonioso.
- Otorgar coherencia a todas las iniciativas que surjan en el colegio para dar respuesta a las demandas de la sociedad, el MINEDUC, la Congregación Salesiana y el entorno.
- Ser fruto del trabajo conjunto de toda la comunidad educativa – pastoral.
- Quedar abierto a posibles modificaciones, a fin de responder de mejor manera a los requerimientos de los estudiantes, sin perder la identidad de un colegio salesiano.

### 2.3. Fases en el proceso de diseño estratégico del PEI

Como plantea la UNESCO (2021:6) la educación puede considerarse un contrato social, es decir, un acuerdo implícito entre los miembros de una sociedad de cooperar para obtener un beneficio común. El punto de partida es una **visión común** de los fines públicos de la educación. Este contrato consiste en los principios fundacionales y organizativos que estructuran los sistemas educativos, así como en el trabajo distribuido que se realiza para crearlos, mantenerlos y perfeccionarlos.

En el recuadro nº 1 damos a conocer los elementos de contexto – lineamientos generales y disposiciones legales establecidas por la autoridad competente – y los de cada colegio salesiano en particular, para asumir los desafíos que plantea el tiempo presente a las instituciones educativas del país y que se han de considerar en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.





Recuadro n° 2: Esquema de elaboración del Proyecto Educativo Institucional. Ander Egg, E. (2008: 52)

## RASGOS DE IDENTIDAD

### 2.3.1. Visión de los colegios salesianos de Chile

Senge (2010) sostiene que la **visión** es una imagen del futuro que deseamos crear, descrita en tiempo presente, como si sucediera ahora, mostrando dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos ahí<sup>27</sup>. La visión aparece como una poderosa fuerza que impulsa la acción con sentido.

Sin embargo, conviene considerar que existen diferentes formas de acercarse al futuro, las que brevemente se revisan a continuación:

- **Enfoque prospectivo**<sup>28</sup>: una forma de acercarse es hacerlo directamente desde el presente de forma prospectiva, con foco en la probabilidad de ocurrencia de una situación en el futuro. Es decir, desde lo que hoy sabemos que existe nos preguntamos: *¿cuál es el futuro más probable?*

Desde esta perspectiva, la tendencia es a invertir toda la energía en construir o revertir ese futuro percibido.

- **Enfoque de escenarios posibles**<sup>29</sup>: la mirada del futuro desde los escenarios posibles, nos hace preguntarnos: Desde lo que hoy existe y lo que sabemos, *¿cuáles son todas las alternativas de futuro posibles?*

Frente a todas esas opciones de futuro, escogemos cuál queremos lograr y ahí concentramos la energía de acción.

27. SENGE, P. (2010). La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Editorial Gránica.

28. JANTSCH, E. (1967). Technological forecasting in perspective. Paris: OECD.

29. WACK, P. (1985). Scenarios, shooting the rapids. Harvard Business Review, 5, 131-142

- **Enfoque retroprospectivo**<sup>30</sup>: este enfoque cambia el punto de partida del análisis, situándose ya no en el presente, sino que directamente en el futuro. Las preguntas centrales desde esta perspectiva serían: *¿Cuál es el futuro que queremos ver?; ¿Qué debemos hacer desde hoy para hacer realidad ese futuro?*

Es el futuro deseado el que determina nuestras acciones en el presente.

Según la evidencia, el poder de la visión se expresa con mayor fuerza desde la comprensión retroprospectiva<sup>31</sup>, ya que en ella las restricciones del presente aparecen como consideraciones a gestionar para lograr lo deseado y no como condicionante a priori del futuro.

Desde esta perspectiva, el futuro se puede transformar desde las acciones presentes. El futuro se convierte así, en una visión convocante que moviliza a actuar de una cierta forma para poder alcanzarla.

El paso siguiente es preguntarse qué hay detrás de los sueños: reconocer creencias, valores, experiencias que se expresan a través de ellos. En concreto, como Congregación Salesiana en Chile, después del trabajo realizado con los equipos de coordinación de los Colegios Salesianos del país, hemos acordado la siguiente visión común:

*Fieles al legado de San Juan Bosco, nuestro fundador, como colegios salesianos en Chile nos proponemos: "Siendo signos y portadores del Amor de Dios, teniendo como modelo a Cristo el Buen Pastor, construimos una Comunidad Educativa Pastoral al servicio de los niños, preadolescentes y jóvenes, inspirados en el legado espiritual y pedagógico de Don Bosco, para formar 'honestos ciudadanos y buenos cristianos', contribuyendo a la Iglesia y a la sociedad actual".*

### 2.3.2. Principios de la propuesta educativo pastoral salesiana

Los principios que inspiran a cada uno de los colegios salesianos del país y a sus comunidades educativo – pastorales están explicitados en el Ideario Inspectorial (2014), éste viene a ser una guía para el trabajo de quienes forman parte de los Colegios Salesianos y están al servicio de sus estudiantes y de la sociedad chilena.

Específicamente, se plantea que los colegios salesianos son:

*Una Comunidad Educativo – Pastoral que pone en el centro de su preocupación y trabajo a los estudiantes; les ayuda a captar la riqueza de su propia vida, a crecer en sus valores, prepararlos para vivir en este mundo y transformarlo según la voluntad de Dios.*

*Consideramos que Cristo es el modelo de hombre perfecto, por lo mismo lo anunciamos a cada uno de nuestros estudiantes promoviendo en ellos el encuentro con Jesucristo, la profundización de su conocimiento y amistad, y el desarrollo de los valores evangélicos que permitan dar testimonio de su fe en la vida cotidiana.*

A partir de lo anterior, en los Colegios Salesianos:

- Educamos según el sistema pedagógico de Don Bosco, por consiguiente, hacemos de la centralidad de la razón, de la fe y de la bondad los pilares fundamentales de nuestra acción.
- Promovemos una formación integral con espíritu crítico, creativo y reflexivo, enfatizando el desarrollo de sus aptitudes y habilidades cognitivas, afectivas, sicomotrices y sociales, acorde a las innovaciones que se presentan en el campo educativo.

30. ROBINSON, J. (2003). Future subjunctive: Backcasting as social learning. *Futures*, 35, 839–856

31. Ibid.

- Creemos en el valor de la comunidad como experiencia de Iglesia... por consiguiente nos identificamos con un modelo de gestión participativa y corresponsable; buscamos integrar a cada uno de nuestros alumnos, padres y educadores en un proyecto común, en la promoción de la vida comunitaria, fraterna y solidaria y en el protagonismo juvenil.
- Ayudamos a cada uno de nuestros estudiantes a colocarse frente a su futuro con responsabilidad y generosidad, a escuchar la voz del Señor que les invita a ser protagonista en su proyecto de salvación como hombre o mujer, a discernir su vocación específica de compromiso con la Sociedad y con la Iglesia, y a desarrollar su propio proyecto de vida.
- Colaboramos con las familias en el proceso formativo integral de sus hijos/as, siguiendo un proyecto educativo que busca formarlos como 'Buenos Cristianos y Honestos Ciudadanos'.

Respecto a los valores, Peter Senge señala que cuando se elaboran pero se ignoran, se cancela una parte importante de la visión compartida. En cambio, cuando los valores constituyen una parte importante de la visión compartida y se exponen a la vista de todos, se convierten en el 'mascarón de proa de un barco', es decir, se transforma en un símbolo que guía la conducta que ayudará a los integrantes de la comunidad educativa a desplazarse hacia esa visión compartida.<sup>32</sup>

### 2.3.3. Misión de los colegios salesianos

La misión es una descripción de la razón de ser de establecimiento educacional, establece su 'quehacer', los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. Para Senge, la misión representa la razón fundamental para la existencia de la organización.<sup>33</sup>

En el diseño de la misión nos parece oportuno ofrecer algunas preguntas que pueden servir de guía para su redacción:

- ¿Por qué existe la institución?
- ¿Qué función desempeña?
- ¿Cómo asume los desafíos que le plantea su contexto: estudiantes y entorno?

Es importante señalar que la respuesta a estas cuestiones deberá considerar: la historia del colegio; las opciones de la Congregación Salesiana tanto a nivel mundial como local; los requerimientos de las autoridades competentes y/o del entorno, los recursos disponibles y las capacidades distintivas.

La misión debe redactarse en forma clara y breve. Su información será la síntesis que expresará el objetivo más importante que inspirará el trabajo de toda la Comunidad Educativa – Pastoral.

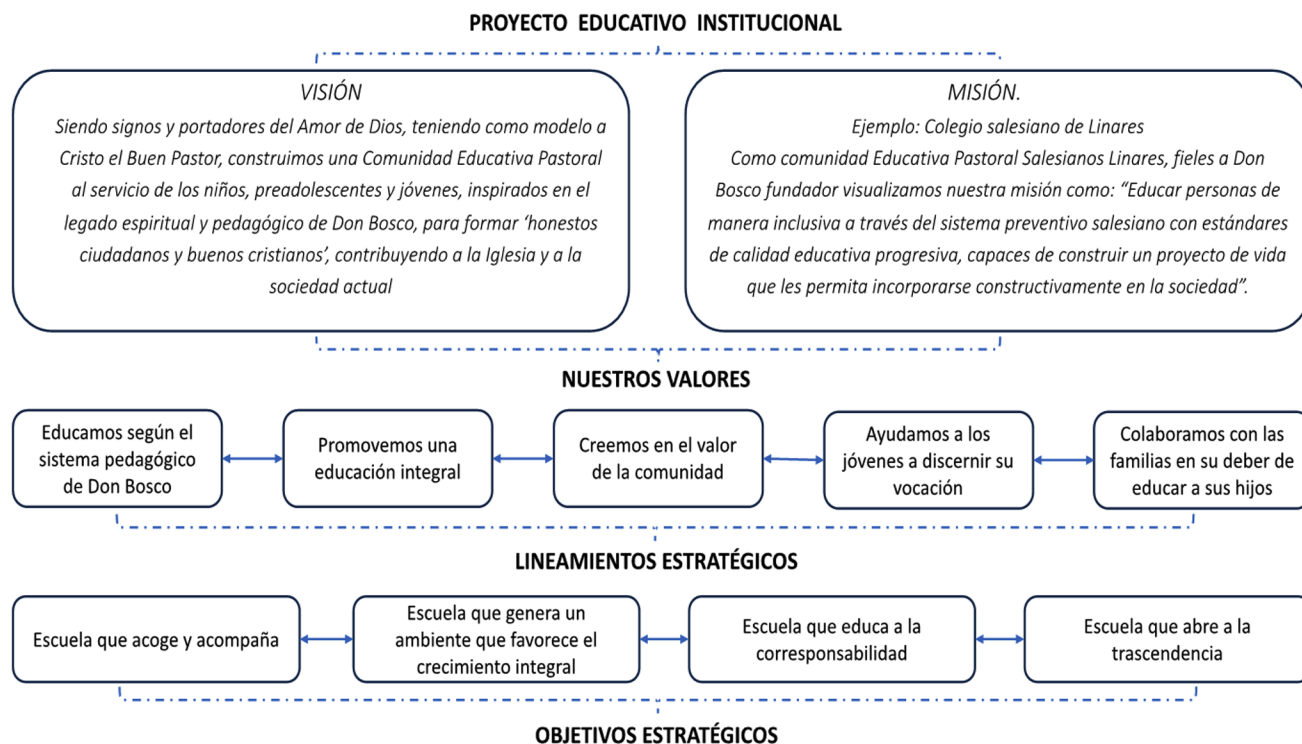
En síntesis: la misión institucional es una declaración de compromisos, considerando los principios, creencias y valores declarados, además de la visión que como colegios salesianos hemos asumido. Sólo si todos la conocen, han participado en su generación y la identifican con los deseos y sueños personales para la institución, se comprometerán en acciones para lograrla.

---

32. SENGE, P. (2010). Op. cit.

33. Ibid.

## 2.4. Formulación estratégica del proyecto educativo institucional



### LINEAMIENTOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El Proyecto Educativo Institucional se organiza sobre la base de cuatro grandes lineamientos estratégicos transversales, cuyo direccionamiento busca organizar el quehacer interno de cada uno de los colegios salesianos del país desde una perspectiva sistémica, colaborativa y participativa, con el fin de contribuir, mediante este trabajo, al logro de la misión institucional.

#### 2.4.1. Lineamientos estratégicos de los colegios salesianos

Los lineamientos estratégicos son los elementos del más alto nivel de la **estrategia organizacional**, cuyo propósito es alinear el comportamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa hacia un horizonte y visión compartida.

La importancia de contar con estos elementos, va más allá del tema netamente formal, se debieran constituir más bien en instrumentos de gestión, para inspirar, motivar y comprometer a los colaboradores en el logro de objetivos de la institución escolar.

Los lineamientos estratégicos parte de la definición de la misión, visión, principios y valores.

Específicamente, en los colegios salesianos estos lineamientos son los mencionados en el esquema anterior y buscan hacerse cargo de las exigencias del sistema educacional chileno desde la propuesta educativa – pastoral desarrollada por la Congregación Salesiana en Chile.

## Lineamiento estratégico N° 1: Escuela que acoge y acompaña.

En los colegios salesianos los niños/as y adolescentes son acogidos y valorados como son, con sus potencialidades y limitaciones... y desde su realidad se les acompaña y aporta para que desplieguen todas sus capacidades, por medio de las actividades escolares cotidianas y las propuestas de formación humanas y cristianas.

A modo de ejemplo:

Lineamientos estratégicos	Objetivos estratégicos	Resultados clave	Responsable
Escuela que acoge y acompaña	Fortalecer el proceso de inducción de los estudiantes que ingresan a séptimo y primer año medio de cada año lectivo	Participación del 100% de los estudiantes nuevos de 7º y 1º año medio	Coordinación de apoyo
	Generar un sistema de acompañamiento para los estudiantes que presentan problemas de rendimiento académico y/o adaptación	Mantener un registro del 100% de los estudiantes acompañados	Coordinación de ambiente

## Lineamiento estratégico N° 2: Escuela que genera un ambiente que favorece el crecimiento de sus estudiantes.

Los colegios salesianos son espacios propicios para el crecimiento integral de los niños/as y adolescentes... los que en clima de familia son acompañados por sus educadores/as. El ambiente educativo es un espacio donde niños/as y adolescentes proyectan la vida, experimentan la confianza y hacen experiencia de grupo, en un clima festivo y de alegría.

A modo de ejemplo:

Lineamientos estratégicos	Objetivos estratégicos	Resultados clave	Responsable
Escuela que genera un ambiente que favorece el crecimiento integral de los estudiantes	Diseñar una propuesta formativa interdisciplinar que contemple la participación de profesores de distintos ámbitos del saber	Implementar y monitorear al menos <b>tres propuestas formativas interdisciplinarias</b>	Coordinación académica
	Establecer una propuesta de formación pastoral con itinerarios que dialoguen con las asignaturas que los estudiantes están cursando en sus respectivos niveles	Diseñar al menos <b>tres propuestas formativas</b> con itinerarios que contemplen el vínculo con las asignaturas del nivel	Coordinación pastoral

### Lineamiento estratégico N° 3: Escuela que educa a la corresponsabilidad.

En los colegios salesianos, se reconoce que los niños/as y adolescentes son los mejores educadores de sus compañeros/as, por ello resulta fundamental su disposición a vincularse con los demás en un clima de confianza recíproca... inculcando la responsabilidad social.

A modo de ejemplo:

Lineamientos estratégicos	Objetivos estratégicos	Resultados clave	Responsable
Escuela que educa a la corresponsabilidad	Diseñar metodologías que favorezcan el trabajo en equipo entre estudiantes, de tal manera de generar espacios de apoyo entre pares en su proceso de aprendizaje	Implementar metodologías activas participativas <b>en al menos el 50% de las asignaturas</b> de cada uno de los niveles	Coordinación académica
	Favorecer espacios formativos que permitan fortalecer el liderazgo entre los estudiantes	Ofrecer <b>al menos tres instancias/ experiencias</b> de formación que fortalezcan el liderazgo de los estudiantes	Coordinación de apoyo

### Lineamientos estratégico N° 4: Escuela que abre a la trascendencia.

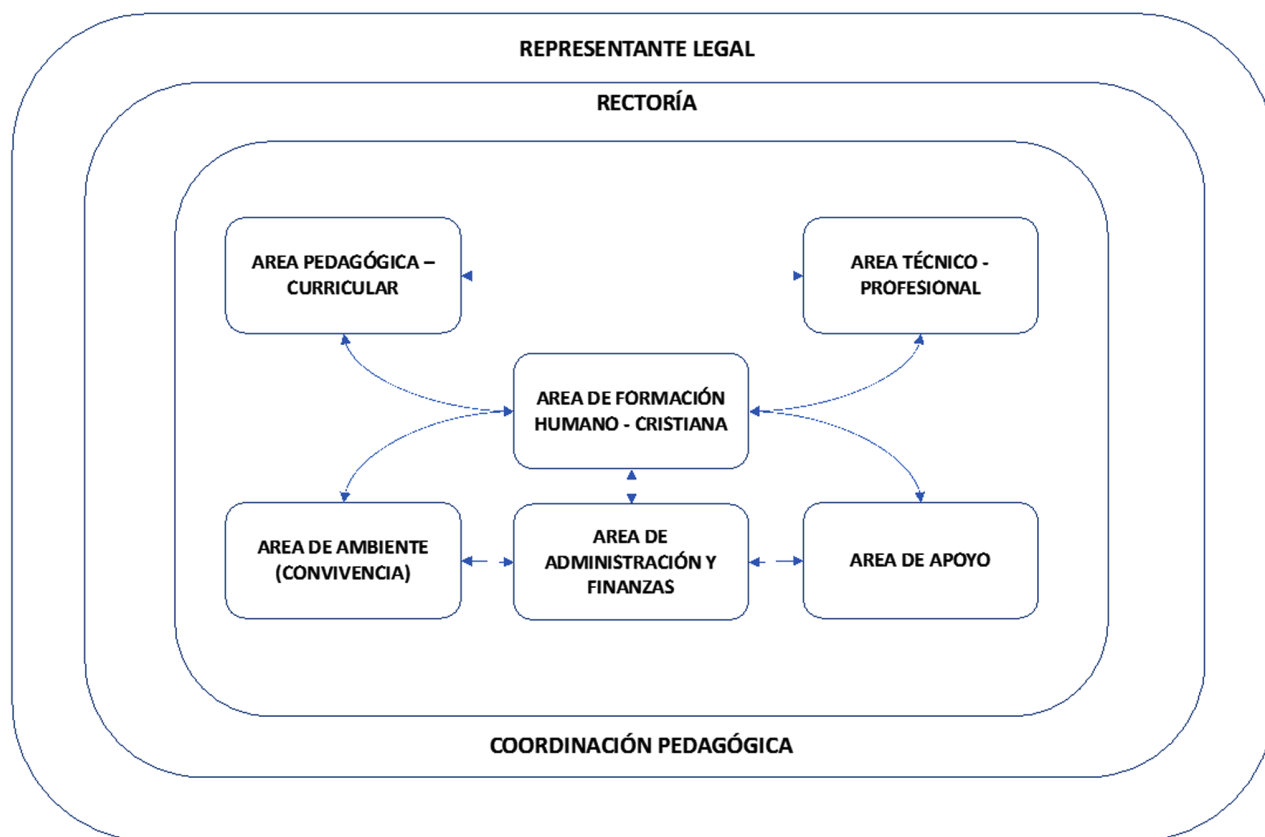
En los colegios salesianos se educa para que los niños/as y adolescentes descubran su propia vocación personal... que cada uno está llamado a ocupar un lugar bien preciso dentro de la historia; por esto es que ha recibido de Dios cualidades, aptitudes, oportunidades que es necesario aprovechar y poner al servicio de los demás.

A modo de ejemplo:

Lineamientos estratégicos	Objetivos estratégicos	Resultados clave	Responsable
Escuela que abre a la trascendencia	Evaluar las propuestas de formación pastoral en vistas a cautelar su pertinencia respecto a las necesidades de los estudiantes y su conexión con el Proyecto Curricular Institucional	Elaborar instrumentos que permitan <b>evaluar el 100% de las actividades</b> de pastoral para asegurar su pertinencia	Coordinación pastoral
	Proyectar un itinerario formativo que posibilite el diálogo fe – ciencia – vida entre los profesores del colegio	Diseñar un itinerario que establezca una gradualidad en el proceso de educación en la fe de los educadores del colegio	Coordinación académica

### 3. ORGANIZACIÓN DE LOS COLEGIOS SALESIANOS

Como todo establecimiento educacional, los colegios salesianos son instituciones de naturaleza compleja a los que la sociedad les entrega la responsabilidad de dar respuesta a múltiples requerimientos. Esta complejidad en la naturaleza y en las demandas da lugar a que se desarrolle en ellos un amplio conjunto de actuaciones que se diversifican en áreas de gestión. Esquemáticamente lo podemos graficar de la manera que sigue:



#### 3.1. Área pedagógica – curricular

Esta área asume la tarea de liderar el diseño, implementación y evaluación del Proyecto Curricular del Colegio a partir de la definición respecto del qué se debe enseñar, que deben aprender los estudiantes y cómo deben evaluar para verificar el aprendizaje de cada uno de los estudiantes, todo en el marco curricular nacional y lo establecido en el Proyecto Curricular del Colegio.

Conviene considerar que la formación integral de los estudiantes es el eje de esta área, por lo tanto, se ha de buscar el mejoramiento permanente de la enseñanza y el nivel de aprendizaje de cada uno de los alumnos/as en el colegio, además de cautelar propuestas viables que colaboren en este propósito. Esto exige un trabajo en equipo, a partir de unos acuerdos mínimos establecidos en el PEI, sobre aspectos críticos de la enseñanza y el aprendizaje: la evaluación, la articulación de ciclos, niveles y asignaturas, la jerarquización de contenidos, el uso de textos, la elaboración y utilización de material didáctico de apoyo, inclusión de experiencias de aprendizaje, uso de tecnologías, la vinculación entre las asignaturas y las actividades complementarias de libre elección, la formación continua de profesores, además de contemplar una atención especial hacia los estudiantes con necesidades educativas especiales.

Quien asume el liderazgo de esta área es el coordinador/a pedagógico, quien trabaja con un equipo compuesto por las personas responsables de las siguientes tareas: gestión del currículum, proceso de enseñanza – aprendizaje, centro de recursos de aprendizaje, actividades complementarias de libre elección.

### 3.2. Área técnico – profesional

Esta área, que *es exclusiva de los colegios que ofrecen educación técnico – profesional*, asume la tarea de liderar el diseño, implementación y evaluación de los programas de las asignaturas de cada una de las especialidades ofertadas por el colegio, a partir de la definición respecto del qué se debe enseñar, que deben aprender los estudiantes y cómo deben evaluar para verificar avances y brechas de acuerdo al perfil de egreso de cada una de las especialidades, a partir de las opciones presentes en el Proyecto Educativo Institucional y de los requerimientos de los sectores de la producción y/o servicios en los que se insertan los alumnos/as egresados del colegio.

Desde esta área se debe establecer una estrecha relación con los diversos sectores de la producción en donde se insertan los estudiantes para realizar sus prácticas y/o son empleados una vez titulados. Lo anterior es imprescindible para ajustar los procesos formativos en cada una de las especialidades, además de evaluar la pertinencia de las especialidades ofrecidas.

Quien asume el liderazgo de esta área es el coordinador técnico – profesional quien trabaja con un equipo compuesto por: los coordinadores de especialidades; responsables de la vinculación escuela – empresa; quien realiza el seguimiento del proceso de titulación; quien tiene la responsabilidad de asegurar que los estudiantes alcancen el desarrollo de las competencias ‘blandas’, generando un vínculo con los profesores de asignaturas de formación general.

### 3.3. Área de formación humano – cristiana

Esta área asume las tareas propiamente identitarias de todo colegio salesiano, esto es el diseño, implementación y evaluación del proyecto de evangelización del colegio, a partir de los lineamientos entregados por la Congregación Salesiana.

Esta área ha de buscar propuestas viables para llevar adelante el proceso de iniciación cristiana, que contempla las siguientes etapas: testimonio, anuncio, discipulado, vida comunitaria y servicio a los más necesitados. Esto exige, a todos los implicados contractualmente en el colegio, asumir los principios contenidos en el Proyecto Educativo Institucional, además de un necesario trabajo en equipo.

Quien asume el liderazgo de esta área es el coordinador de pastoral, quien trabaja con un equipo compuesto por: los profesores de religión del colegio; los responsables de las experiencias asociativas; responsable MJS; equipo vocacional.

### 3.4. Área de ambiente (convivencia)

Esta área asume las tareas de liderar el diseño, implementación y evaluación del Plan de Convivencia Escolar, además de la implementación del Protocolo de prevención de abusos diseñado por la Inspectoría Salesiana de Chile.

La creación de un ambiente propicio para el trabajo escolar, tanto de profesores como de estudiantes, es uno de los factores característicos de un ambiente salesiano. Por tanto, se han de buscar las mejores estrategias para resguardarlo en cada una de las instancias ofrecidas por el colegio: clases, talleres, jornadas de curso,



actividades deportivas, salidas pedagógicas, actividades pastorales de servicio comunitario, entre otras. Esto exige un trabajo de equipo, a partir de unos acuerdos mínimos establecidos en el PEI, además de diseñar los protocolos que sean necesarios para cuidar el ambiente de todos los que participen en cada una de las instancias formativas.

Quien asume el liderazgo de esta área es el coordinador de ambiente y/o convivencia, quien trabaja con un equipo compuesto por: profesores jefes y de asignaturas, equipo de prevención de abusos y de convivencia escolar.

### **3.5. Área de apoyo (acompañamiento)**

Esta área asume la tarea de acompañar a estudiantes en los procesos diseñados en el colegio, especialmente a aquellos alumnos/as que presentan dificultades en su proceso de aprendizaje o bien en su proceso de adaptación al ambiente escolar.

La formación integral de todos los estudiantes es el eje de esta área, por tanto, se ha de diseñar, implementar y evaluar un proceso de orientación escolar en sintonía con el PEI, en esta área de deberá considerar las exigencias del MINEDUC respecto de las temáticas de educación ciudadana; formación de la conciencia ético moral; educación al amor y la afectividad. En el trabajo del equipo es importante considerar que el objetivo del colegio es que todos los alumnos aprendan lo que deben aprender en el tiempo establecido para ello, por tanto, será necesario implementar un trabajo interdisciplinario con los profesionales implicados en esta área y externos cuando sea necesario.

Quien asume el liderazgo de esta área es el coordinador del equipo de apoyo, quien trabaja con: equipo de profesionales para acompañar a los estudiantes con Necesidad Educativas Especiales; equipo de profesores jefes para articular el acompañamiento a los estudiantes y a sus padres y/o apoderados en el grupo curso; equipo de apoyo para acompañar el desarrollo de capacidades de los estudiantes.

### **3.6. Área de administración y finanzas**

Esta área asume la tarea de gestionar los recursos materiales y financieros, además de participar en el proceso de contratación, evaluación, acompañamiento, reconocimiento o desvinculación del personal del colegio.

Esta área debe cautelar que todo lo diseñado en el Proyecto Educativo Institucional, Plan de Mejoramiento Educativo y el Proyecto Curricular Institucional tengan la factibilidad de ser implementados, a la vez de ofrecer alternativas de financiamiento para las posibles actividades emergentes. Por otra parte, esta área debe asumir la tarea de resguardar que todo el personal contratado en el colegio cumpla con las exigencias propias de quienes trabajan en un colegio: títulos profesionales de profesor en su respectiva asignatura; título profesional para el personal administrativo y de gestión; licencia de enseñanza media para quienes realizan tareas de servicio. Además, como el desempeño laboral es en medio de menores de edad se ha de exigir: certificado de antecedentes y certificado que evidencie la habilitación para el trabajo con menores de edad.

Quien asume el liderazgo de esta área es el coordinador de administración y finanzas, quien trabaja con un equipo que asegure: la gestión del personal; la gestión de los recursos financieros; el soporte informático.

## 4. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

El Ministerio de Educación (2015) en el documento que contiene las orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, señala que el Proyecto Educativo Institucional de cada colegio es el instrumento central que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. En el mismo documento, el Mineduc sostiene que el *Plan de Mejoramiento Educativo* (PME) que desarrollan los colegios constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Por cierto, estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su Proyecto Educativo Institucional y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME, factores claves que son fruto del diagnóstico que la institución educativa realiza al momento de diseñar este Plan de Mejoramiento.

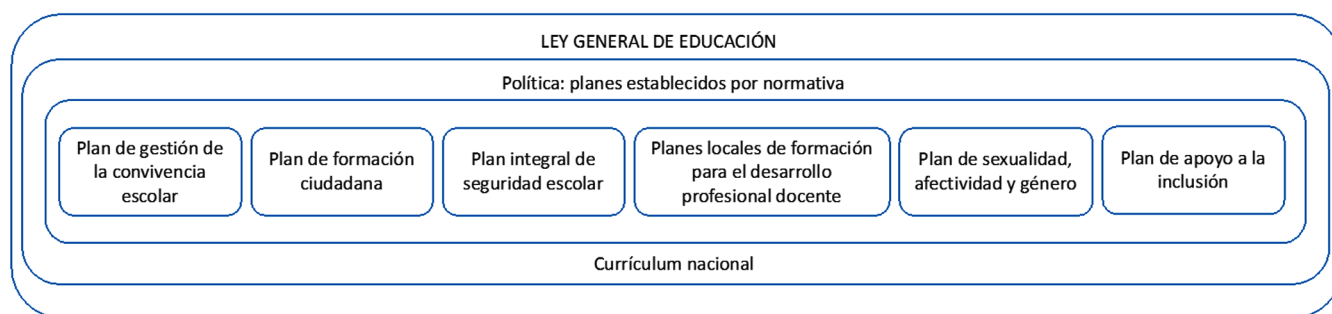
Ahora bien, conviene considerar que el mejoramiento educativo implica la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión de los establecimientos educacionales. Entre otras, supone el abordaje de manera coordinada y articulada de los distintos niveles y dimensiones de la experiencia escolar, desde lo que ocurre a nivel institucional hasta el nivel de aula, considerando la relevancia de los procesos que movilizan a los establecimientos educacionales y no tan solo sus resultados finales.

En ese contexto, es importante considerar la formación actitudinal que nos propone el currículum, como también la incorporación de acciones que mejoren la inclusión educativa y la convivencia escolar, entre otros. Por tanto, cabe plantearse las siguientes preguntas:

- *¿Cómo establecer las acciones que nos permitan mejorar integralmente en el corto y mediano plazo?*
- *¿De qué manera logramos que los estudiantes logren el desarrollo integral que deseamos?*

Una primera acción es conocer y contextualizar a la realidad de los colegios salesianos, las políticas y normativas del sistema educativo, además de las orientaciones provenientes de la Congregación Salesiana en Chile. Una segunda tarea consiste en relevar y validar el Proyecto Educativo Institucional con los actores de la comunidad educativa y definir, a través del Plan de Mejoramiento Educativo, la forma en que implementará en cada establecimiento educacional, apostando por el desarrollo de capacidades de los directivos, docentes y asistentes de la educación de cada uno de los colegios salesianos ubicados a lo largo del país, de manera que los procesos educativos que ocurren tanto dentro como fuera del aula contribuyan al aprendizaje y a la formación integral de todos los estudiantes, promoviendo el desarrollo de la trayectoria educativa en cada uno de los establecimientos educacionales.

Es importante considerar que en la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo es preciso reconocer algunas exigencias normativas de parte de la autoridad competente en nuestro país. En el esquema que sigue damos a conocer los planes que han de ser considerados en la elaboración del PME de cada colegio:



A partir de estas exigencias normativas, cabe mencionar el trabajo que se ha venido desarrollando desde el Departamento de Educación de la Congregación Salesiana en Chile con la colaboración de la Universidad Católica Silva Henríquez para abordar desde el currículum las exigencias que se plantean al momento de elaborar el PME.

En síntesis, el Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta de planificación que permite elaborar a partir del análisis de las fortalezas y debilidades del establecimiento educacional, una estructura operacionalizable, para superar dichas debilidades en una lógica de mejora continua, es decir, a propósito de un ejercicio iterativo, que compara el avance en base a una referencia o estándar.

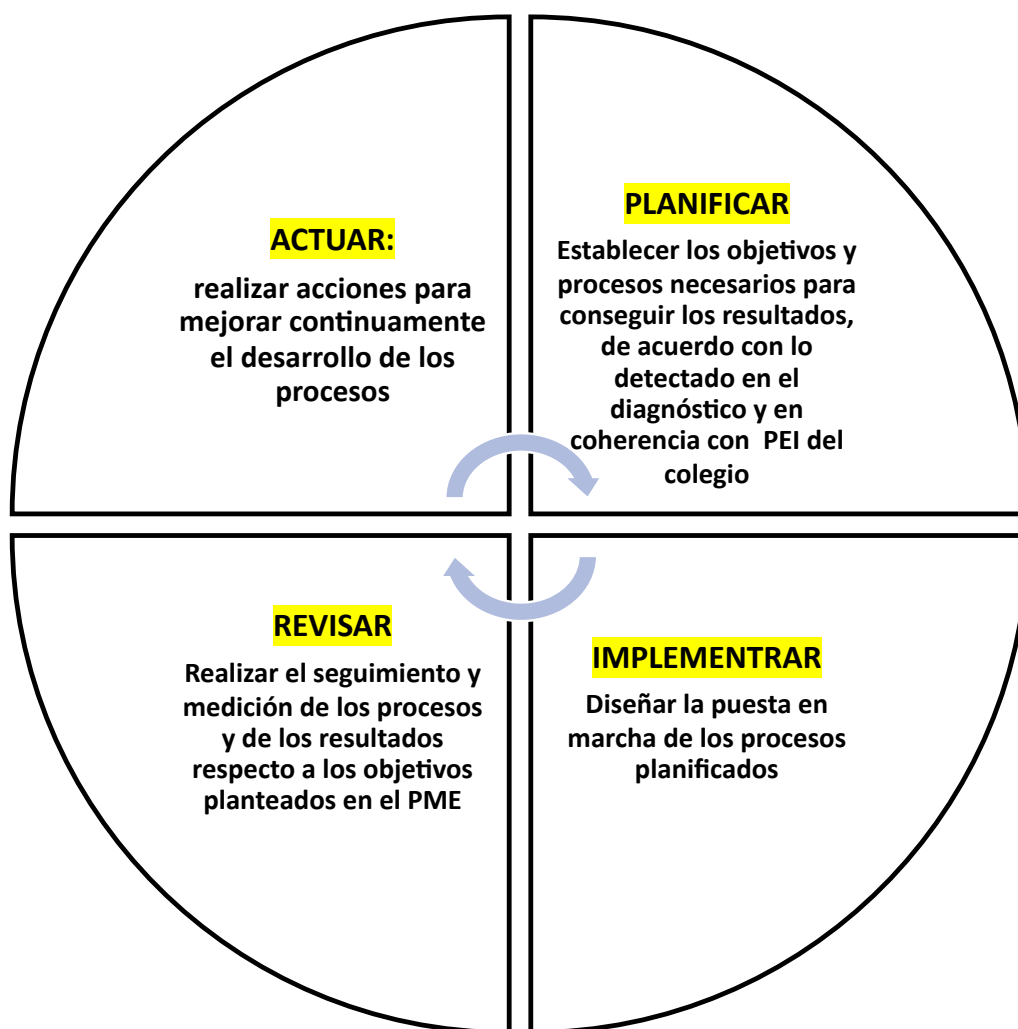
Este proceso surge a propósito del ejercicio sistemático de la autoevaluación que ha de realizar el colegio, que se convierte, una vez aprobado, en una hoja de ruta en el cual se declaran los compromisos que se asumen con el propósito de mejorar sus procesos y aportar así al logro de la misión y los objetivos institucionales establecidos. La sistematización de este proceso se logra a través de la aplicación del Ciclo de Mejora Continua propuesto por Edward Deming que permite evidenciar las brechas respecto a las metas y objetivos que no se han cumplido, para luego definir y ejecutar las acciones de mejora pertinentes, asegurar su cumplimiento y, por tanto, la resolución de las debilidades (cerrando la brecha).

#### 4.1. Ciclo de mejoramiento continuo en la implementación del PME

La implementación del PME exige incorporar en los establecimientos educacionales una dinámica de mejoramiento continuo, concebido como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y largo plazo (4 años), además de planificar e implementar acciones anuales que permitan el logro de los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Tal como planteamos anteriormente el “Ciclo de Deming”<sup>34</sup> provee un marco útil para implementar y evaluar proyectos de calidad y se ha utilizado ampliamente en diversas organizaciones para la mejora tanto de procesos como de resultados. Tal como hemos señalado, en su versión tradicional, es un ciclo que consta de cuatro etapas principales que se grafican de la manera que sigue:

34. DEMING, E. (1994). The new economics for industry, government and education. EE. UU: MIT. Second edition.



Kovacevic y Reinoso<sup>35</sup> refiriéndose al ciclo de mejora continua comentan que cuando estudiaron este ciclo encontraron las respuestas a la importancia que tiene la ejecución dentro del aprendizaje organizacional. En efecto, en la figura precedente podemos observar cómo el ciclo de mejora continua está dividido en cuatro partes iguales: de este modo es fácil apreciar lo que Deming y muchos otros expertos en mejora continua nos tratan de hacer notar: el hecho de que la planificación constituye solo alrededor del 25% del éxito del proceso de lograr resultados, mientras que el otro 75% es su ejecución y ajuste sistemático (implementación – verificación – actuación).

En el proceso de mejora continua la clave está en implementar una cultura de gestión basada en datos y hechos, rendición de cuentas y/o aprendizaje continuo. En este sentido, siguiendo los planteamientos de Kovacevic y Reinoso, podemos decir que las dos tareas estratégicas fundamentales de todos los líderes son la definición y la ejecución de lo planificado. Es decir, la determinación del puerto al que se debe arribar, la forma de llegar ahí (planes) y la conducción de la nave para llegar a dicho puerto, lo antes y mejor posible (ejecución).

35. KOVACEVIC, A.; REINOSO, Á. (2013). El diamante de la excelencia organizacional. Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia. 3ª edición. Santiago: El mercurio – Aguilar.

### 4.1.1. Planificación

En esta fase, el rector junto al equipo de coordinación decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que debieran convertir al colegio en una comunidad educativa – pastoral de excelencia, de acuerdo con la visión, misión y principios presentes en el Proyecto Educativo Institucional.

Ahora bien, para que el proceso de planificación resulte efectivo, se requiere contar con los siguientes insumos:

- Un diagnóstico de la situación de la Comunidad Educativo – Pastoral: implica el reconocimiento de las fortalezas y debilidades del establecimiento educacional; además de considerar las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno para el quehacer educativo – pastoral del establecimiento educacional.
- La fijación de metas: son prioridades que se plantea el colegio en sintonía con los desafíos detectados en el diagnóstico realizado en la CEP.
- Las líneas de acción: son directrices que orientan la gestión y que viabilizan la implementación de la planificación.
- Los recursos: son los insumos y las potencialidades con que cuenta el director para desarrollar su gestión. Pueden ser humanos, materiales y financieros.

### 4.1.2. Implementación

Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes involucrados en la comunidad educativo – pastoral; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los diversos actores y su entorno.

Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones.

Es preciso no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la super especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical. También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía. Cabe hacer notar que la distribución de tareas no es sólo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado.

### 4.1.3. Revisión

La revisión es una etapa que nos permite asegurar que la ejecución responda a lo planificado, además de permitir la revisión del esquema de responsabilidades y distribución del trabajo diseñado para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También se podrá introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Con esta evaluación, se podrán verificar las brechas entre la situación en la que se encuentra el establecimiento educacional, una vez implementado lo que se había planificado, versus aquello que se esperaba como resultado de esta intervención.

#### 4.1.4. Actuación

Este es un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y los ajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

Para que estos procesos se alcancen con éxito, es necesario que la gestión del rector y equipo de coordinación esté asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional proactivo. Esta gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativo – pastoral a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo – pastoral.

### 4.2. Metodología para la elaboración del plan de mejoramiento educativo

El Plan de Mejora Escolar integra el análisis y la decisión respecto a los cambios y/o mejoras que deben ser incorporados a los diferentes procesos del establecimiento educacional y que fueron detectados a través de la aplicación de los mecanismos de autoevaluación, en el marco de la autoevaluación.

De manera general, el Ciclo de Calidad establece implícitamente un marco de referencia que permite establecer los pasos necesarios para la planificación, implementación, revisión, actuación del ciclo de calidad propio de un Plan de Mejora.

#### 4.2.1. Primera etapa: identificación de las debilidades

Ésta se ha de iniciar realizando un análisis desde una perspectiva de identificación de los atributos sustantivos al quehacer del establecimiento educacional. Esta definición de lo sustantivo de un establecimiento educacional se entiende a partir de lo establecido por la Ley 20.370 del año 2009, específicamente en el Art. 9° en la que se establece que el objetivo común de una comunidad educativa 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.”*

En el Art. 10° se añaden algunos derechos que, en el contexto de la educación obligatoria, es necesario considerar para que cada uno de los alumnos/as desarrollen sus capacidades: *“[éstos]... tienen derecho a recibir una educación que les ofrezca oportunidades para su formación y desarrollo integral; a recibir una atención adecuada y oportuna, en el caso de tener necesidades educativas especiales; a no ser discriminados arbitrariamente; a estudiar en un ambiente tolerante y de respeto mutuo, a expresar su opinión y a que se respete su integridad física, y moral, no pudiendo ser objeto de tratos vejatorios o degradantes y de maltratos psicológicos.”*

#### 4.2.2. Segunda etapa: análisis de las causas que generan las debilidades

Uno de los principales problemas al abordar el ejercicio de elaboración de un Plan de Mejora, es centrarse en la debilidad detectada y establecer una serie de acciones y actividades tendientes a resolverla, sin comprender previamente cuáles son las causas que originan dicha debilidad. Esta forma de proceder centra el foco en la ejecución de tareas (si algo se hizo o no) invisibilizando la causa raíz que es la que está generando la debilidad y por tanto generando un sesgo que no permite establecer las acciones de mejora sobre las causas que producen la debilidad detectada.

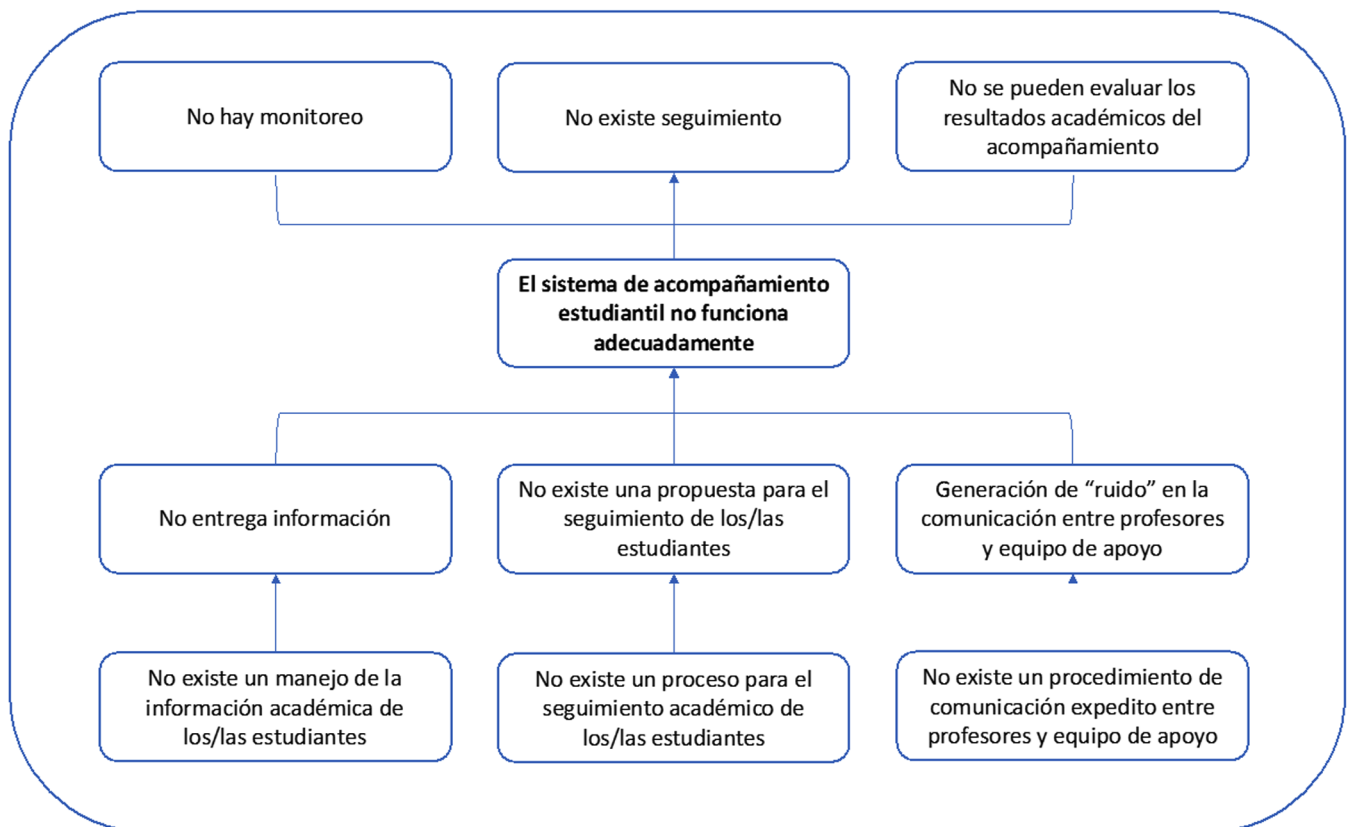
Para realizar la identificación de debilidades, esta metodología propone la utilización de la técnica de árbol de problemas. Esta técnica nos permite representar la debilidad de manera visual, identificando sus principales causas y los efectos que produce.

Para realizar un árbol de problemas, se debe realizar el siguiente paso a paso:

- Formular la debilidad a superar: consensuar la debilidad que se desea superar (bajo la perspectiva de lo sustantivo).
- Formular las causas que estarían causando esta debilidad: para realizar este análisis utilizaremos los cinco por qué. Esta técnica nos permite a su vez indagar e identificar causas de segundo o tercer orden que nos permitan entender la complejidad de la debilidad identificada.
- Formular los efectos o consecuencias que está generando la debilidad detectada.
- Realizar análisis frente a la visualización del árbol de problemas.
- Para ilustrar de mejor forma esta secuencia de pasos, se plantea como ejemplo la estructuración del árbol de problema de la siguiente debilidad: Ejemplo: el sistema de acompañamiento del establecimiento educacional no logra detectar a tiempo las dificultades que un estudiante está presentando en su proceso de aprendizaje.
- Una vez identificada la debilidad, realizamos el paso siguiente que consiste en determinar las causas que están generando dicha debilidad. Para hacer esto, se aplica la técnica de los 5 por qué, comenzando desde la debilidad.

Una vez que se ha concluido con el análisis de las causas (y sub – causas), se procede a identificar los efectos o consecuencias que la debilidad está generando. Al igual que en el análisis de las causas, es posible identificar efectos o consecuencias de segundo o tercer orden.

Una vez realizado este proceso, el resultado obtenido será algo como esto:



### 4.2.3. Tercera etapa: Debilidad superada (objetivos)

Una vez realizado el análisis causal de las debilidades, mediante el árbol de problemas, el siguiente paso corresponde a la definición de un estado de superación de la debilidad previamente identificada, es decir, reflexionar y formular como sería esta debilidad en términos de una fortaleza.

Para mejorar la comprensión de lo que aquí se indica, se establece el siguiente ejemplo para un colegio salesiano tipo:

DEBILIDAD DETECTADA	DEBILIDAD SUPERADA (FORTALEZA)
El sistema de acompañamiento del proceso de formación integral de los/las estudiantes del establecimiento educacional – equipo de apoyo – no son suficientemente claros para la comunidad educativa pastoral.	El sistema de acompañamiento del proceso de formación integral de los/las estudiantes del establecimiento educacional – equipo de apoyo – cuenta con propósitos bien definidos, los que son compartidos por la comunidad educativa, y están apropiadamente difundidos

Esta formulación nos permite establecer de manera implícita un objetivo (formulado en términos de una fortaleza) al cual apuntar y dirigir los esfuerzos necesarios, haciendo mucho más fácil la operacionalización de éste y la correcta planificación de acciones, bajo una lógica causa – efecto, que permita mantener el alineamiento operativo.

### 4.2.4. Cuarta etapa: Operacionalización

La operacionalización del Plan de Mejoramiento Educativo se produce a través de una planificación que permite “traducir” los objetivos, acciones de mejora y resultados esperados en algo accionable. Es decir, en un conjunto de tareas ordenadas, que deben ejecutarse sistemáticamente, con responsables y plazos definidos y que permitan, mediante una lógica causal, lograr el resultado que se desea para cada acción de mejora y objetivo definido.

Para lograr este propósito se utilizó como procedimiento la herramienta 5W – 2H<sup>36</sup> que permite, mediante el uso de un formato homogéneo, realizar de manera estandarizada (en términos de definiciones, criterios y calidad) la planificación de las acciones de mejora. Además, esto permite incorporar estos compromisos en los planes de trabajo de las unidades y áreas, proveyendo de la estructura necesaria para el monitoreo y evaluación del nivel de avance de dichos compromisos, conforme a los plazos establecidos.

A continuación, se presenta un ejemplo de la estructura de un Plan de Mejoramiento Educativo bajo la formulación anteriormente descrita y de acuerdo a las dimensiones consideradas en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, considerando lo indicado en el Marco para la Buena Enseñanza.

36. 5W – 2H:

- **WHAT: ¿Qué debe hacerse?** Será aquella tarea que se defina llevar a cabo para contribuir a superar la debilidad detectada. Es importante que la tarea se logre definir en términos de los objetivos y resultados definidos en etapas anteriores, de esta forma se logra que la ejecución de dichas tareas contribuya directamente al logro de los resultados esperados y, por ende, del cumplimiento del objetivo que se ha establecido para superar la debilidad detectada.
- **WHY: ¿Por qué debe realizarse la tarea?** Se debe expresar una breve explicación de por qué la tarea enunciada anteriormente contribuirá al logro de los resultados que se esperan y, por tanto, al cumplimiento del objetivo. Es importante realizar este paso de una manera reflexiva y colaborativa, que tensione, en base a criterios, supuestos, etc., si la tarea enunciada anteriormente está alineada y contribuye al logro del objetivo planteado.



## 5. GESTIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL EN EL MARCO DEL PME

### 5.1. Respeto del Liderazgo con una visión estratégica compartida

Quienes lideran un establecimiento escolar tienen el gran desafío de generar una visión compartida – equipo directivo, profesores, los asistentes de la educación, padres y apoderados... – en efecto, quienes tienen un propósito común aprenden a alimentar un sentido de compromiso en un grupo u organización desarrollando imágenes compartidas del futuro que buscan crear, además de generar guías que les ayuden a llegar a esa meta.<sup>37</sup> A modo de ejemplo, en los colegios salesianos se busca formar, en sintonía con su fundador: *“honestos ciudadanos y buenos cristianos”*, ello implica un trabajo que permita traducir este ‘sueño’ en la actualidad... lo cual se viabiliza, en el contexto escolar, a través del Proyecto Curricular Institucional en el que se han de plasmar las orientaciones para llevar adelante los procesos educativo – pastorales en vistas a asegurar una formación integral. Lo anterior, se ha de plasmar en el PME, el que será fruto, en cada una de las dimensiones, de la aplicación de las preguntas contenidas en el 5W – 2H que permitirá dilucidar el que debe hacerse para cerrar brechas hacia la meta que anhela la comunidad educativa salesiana. En el recuadro que sigue se presentan gráficamente las debilidades, indicadores, acciones de mejora, resultados esperados, responsables, medios de verificación y evidencias... todos elementos que permiten realizar un seguimiento, establecer presupuestos y evidenciar el responsable de las acciones.

DIMENSIÓN	DEBILIDAD	DEBILIDAD SUPERADA	INDICADOR	ACCIONES DE MEJORA	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	EVIDENCIA
LIDERAZGO con una visión estratégica compartida	No existen evidencias de la existencia de mecanismos que permitan evaluar periódicamente los procesos implementados en el colegio	Existe evidencias de la existencia de mecanismos que permitan evaluar periódicamente los procesos implementados en el colegio	% del avance del modelo de evaluación de los procesos de pedagógico/ curriculares % de acciones evaluadas con el modelo	Diseño e implementación de un modelo de evaluación de procesos pedagógico/ curriculares	Establecer procesos, mecanismos, responsables, sistemas e información necesaria para una correcta evaluación de los procesos pedagógico/ curriculares	Coordinación pedagógica	Informe	Informe con el diseño y procedimiento de operacionalización del modelo Informe con resultado y análisis de los mismos
			% del avance del modelo de evaluación de los procesos pastorales % de acciones evaluadas con el modelo	Diseño e implementación de un modelo de evaluación de procesos pastorales	Establecer procesos, mecanismos, responsables, sistemas e información necesaria para una correcta evaluación de los procesos pastorales	Coordinación pastoral	Informe	Informe con el diseño y procedimiento de operacionalización del modelo Informe con resultado y análisis de los mismos

- **WHERE: ¿Dónde será realizada la tarea?** En este paso, se requiere pensar en términos de procesos, subprocesos, unidades o áreas, en donde se ejecutará la tarea.
  - **WHEN: ¿Cuándo debe realizarse?** Este paso, indica que debe definirse un rango de tiempo para ejecutar la tarea . Por lo tanto, se requiere establecer claramente fecha de inicio y fecha de término de la tarea (expresada en formato día – mes – año).
  - **WHO: ¿Quién debe realizarlo?** Este paso requiere identificar al ejecutor o responsable de la tarea. Es importante establecer la diferencia entre el responsable por la acción de mejora y los responsables (en un nivel más operativo) por las tareas.
  - **HOW: ¿Cómo debe hacerse?** Este paso requiere de la reflexión por parte de quienes elaboren el plan de mejora respecto a la manera en que se realizará la tarea. Preguntas que podrían ser formuladas y que ayudarían a este ejercicio podrían ser: ¿Se realizará con alguna metodología?, ¿involucra otros procesos o subprocesos?, ¿bajo qué supuestos se desarrollaría esta tarea?
  - **HOW MUCH: ¿Cuánto costará?** Una correcta planificación exige rigurosidad y precisión no solo de las tareas que se deseen ejecutar, los plazos y responsables involucrados, sino que también de los recursos necesarios para llevarlas a cabo. En este sentido, la correcta elaboración del plan de mejora exige una estimación razonable y responsable de los recursos que se deban aprobar para dar solución a las debilidades detectadas.
37. SENGE, P. (2008). Escuelas que aprenden. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen por la educación. Colombia: Norma; SENGE, P. (2010)., op. cit.

## 5.2. Respeto del Desarrollo de las capacidades profesionales de quienes forman parte de la comunidad educativa

Todo Proyecto Educativo Institucional, requiere de parte de quienes lideran el establecimiento educacional, un compromiso con el desarrollo de las capacidades profesionales de quienes se desempeñan laboralmente en el colegio. Siguiendo con el ejemplo: si en los colegios salesianos se quiere formar “honestos ciudadanos y buenos cristianos”, será necesario preguntarse si quienes lideran el Proyecto Educativo Institucional – directivos, profesores, asistentes de la educación... – tienen las competencias para asumir este desafío. En el ejemplo que estamos desarrollando, se considera indispensable la existencia de un plan de formación continua tanto para los directivos, profesores y asistentes de la educación... estableciendo las brechas que se han de abordar como comunidad educativa.

DIMENSIÓN	DEBILIDAD	DEBILIDAD SUPERADA	INDICADOR	ACCIONES DE MEJORA	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	EVIDENCIA
Desarrollar las CAPACIDADES PROFESIONALES	No existen evidencias de la existencia de un plan de formación continua para profesores y asistentes de la educación del colegio	Existe evidencias de la existencia de un plan de formación continua para profesores y asistentes de la educación del colegio	% de avance del plan del formación continua de los profesores % de acciones evaluadas satisfactoriamente por los profesores	Diseño e implementación de un plan de formación continua de profesores	Establecer un itinerario de formación continua para los profesores, acorde a su servicio en el colegio	Coordinación pedagógica	Informe	Informe con el diseño y procedimiento de operacionalización del plan de formación continua para los profesores Informe con resultado y análisis de los mismos
			% del avance del plan del formación continua de los asistentes de la educación % de acciones evaluadas satisfactoriamente por los asistentes de la educación	Diseño e implementación de un plan de formación continua de asistentes de la educación	Establecer un itinerario de formación continua para los asistentes de la educación, acorde a su servicio en el colegio	Coordinación equipo de apoyo	Informe	Informe con el diseño y procedimiento de operacionalización del plan de formación continua para los asistentes de la educación Informe con resultado y análisis de los mismos

## 5.3. Respeto de los procesos que permiten liderar los procesos de enseñanza – aprendizaje

Cuando en los establecimientos educacionales se analizan las características del liderazgo que se requieren para gestionar los procesos de enseñanza – aprendizaje, resulta vital conocer las demandas que la sociedad actual plantea a la educación. En general, podemos afirmar, en sintonía con los planteamientos de Meller,<sup>38</sup> que las dos grandes necesidades para los sistemas educativos son: disponer de definiciones curriculares que posibiliten a los estudiantes desarrollar las habilidades del Siglo XXI: creatividad y pensamiento crítico; y **contar con docentes que promueven el desarrollo de dichas habilidades** a través de una enseñanza que logre, de manera efectiva y equitativa, aprendizajes significativos. Desde aquí podríamos avanzar con el ejemplo diciendo que, en este contexto, se requiere de parte del equipo directivo capacidad de liderazgo para diseñar, operacionalizar y evaluar el Proyecto Curricular Institucional que permita que los estudiantes desarrollen las habilidades requeridas en el Siglo XXI.

38. MELLER, P. (2018). Claves para la educación del futuro... creatividad y pensamiento crítico. Santiago: Catalonia.

DIMENSIÓN	DEBILIDAD	DEBILIDAD SUPERADA	INDICADOR	ACCIONES DE MEJORA	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	EVIDENCIA
Liderar los procesos de ENSEÑANZA - APRENDIZAJE	No existe evidencia de la existencia de un Proyecto Curricular Institucional que articule toda la propuesta educativa – pastoral del colegio	Existe evidencia de la existencia de un Proyecto Curricular Institucional que articule toda la propuesta educativa – pastoral del colegio	% de propuestas interdisciplinarias desarrolladas por equipos de profesores % de acciones evaluaciones interdisciplinarias que permiten evidenciar el aprendizaje de los alumnos/as % de propuestas de Actividades Complementarias articuladas con los sectores de aprendizaje % de propuestas de pastoral articuladas con los sectores de aprendizaje	Diseño e implementación del Proyecto Curricular Institucional	Asegurar un proceso educativo integral en todos los alumnos/as del colegio	Coordinación pedagógica/ Coordinación de Pastoral	Informe	Informe con el diseño y procedimiento de operacionalización del Proyecto Curricular Institucional

#### 5.4. Respeto de la gestión para la convivencia escolar

El Ministerio de Educación<sup>39</sup> afirma que la convivencia escolar es un aprendizaje que forma para la vida en sociedad, es decir, es una dimensión fundamental de la formación ciudadana, que apunta al desarrollo de mujeres y hombres libres, sensibles, solidarios y socialmente responsables en el ejercicio de la ciudadanía y el fortalecimiento de la democracia, capaces de respetar a las personas y al medio ambiente, de manera que puedan iniciarse en la tarea de participar, incidir y mejorar la vida de su grupo, su comunidad y su país. A partir de lo anterior, en los colegios salesianos se busca formar integralmente a los estudiantes, siendo conscientes que el aspecto relacional es fundamental para el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

DIMENSIÓN	DEBILIDAD	DEBILIDAD SUPERADA	INDICADOR	ACCIONES DE MEJORA	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	EVIDENCIA
Gestión de la CONVIVENCIA ESCOLAR	No existen evidencias de programas que permita fortalecer la formación ético – moral; la formación ciudadana; la formación en afectividad, sexualidad y género	Existe evidencias del aporte de los programas implementados en la formación ético – moral; la formación ciudadana; la formación en afectividad, sexualidad y género	% programas implementados en: formación ético – moral; formación ciudadana; formación en afectividad, sexualidad y género implementadas en el colegio % de alumnos/as “satisfechos” con los programas de formación ético – moral; formación ciudadana; formación en afectividad, sexualidad y género implementados en el colegio	Diseño e implementación de un programa de formación ético – moral; formación ciudadana; formación en afectividad, sexualidad y género Diseño e implementación de un modelo de evaluación de procesos pastorales	Fortalecer la formación ético – moral; formación ciudadana; formación en la afectividad, sexualidad y género	Coordinación pastoral/ coordinación de apoyo	Informe	Informe con el diseño, procedimiento de los programas y evaluación de la ejecución.

39. MINEDUC (2013). Gestión de la buena convivencia. Orientaciones para el Encargado de Convivencia Escolar y equipos de liderazgo educativo. En: <https://media.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/28/2017/07/Gestion-de-la-Buena-Convivencia.pdf>

## 5.5. Respeto de la gestión de los recursos

El Ministerio de Educación (2015)<sup>40</sup> afirma que gestionar de manera eficiente un establecimiento educacional implica recoger y analizar de forma sistemática información y datos de los procesos y resultados del establecimiento tanto internos como externos. El uso adecuado de datos fortalece sus procesos de evaluación institucional y aprendizaje organizacional continuo, así como la toma de decisiones oportunas y basadas en evidencia para ajustar sus procesos y planes de mejoramiento. A partir de lo anterior, ejemplificamos con dos proyectos claves que orientan el quehacer de un establecimiento educacional: el Plan de Desarrollo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo.

DIMENSIÓN	DEBILIDAD	DEBILIDAD SUPERADA	INDICADOR	ACCIONES DE MEJORA	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	EVIDENCIA
Gestión de RECURSOS	No existen evidencias de la existencia de un presupuesto para la ejecución del PEI y del PME que contemple todas las dimensiones de la gestión escolar	Existen evidencias de la existencia de un presupuesto para la ejecución del PEI y del PME que contemple todas las dimensiones de la gestión escolar,	% de avance del presupuesto para el diseño, ejecución y evaluación del PEI	Diseño, implementación y evaluación del presupuesto para asegurar el logro de los objetivos estratégicos del PEI	Establecer un presupuesto que asegure el diseño, implementación y evaluación del PEI	Coordinación de administración y finanzas	Presupuesto	Informe con el resultado de ejecución del presupuesto vinculado al PEI
			% de avance del presupuesto para el diseño, ejecución y evaluación del PME	Diseño e implementación del presupuesto para el diseño, ejecución y evaluación del PME	Establecer un presupuesto que asegure el diseño, implementación y evaluación del PME	Coordinación de administración y finanzas	Presupuesto	Informe con el resultado de ejecución del presupuesto vinculado al PME

## 5.6. Respeto de la gestión de la formación humano – cristiana

Los Proyectos Educativos Institucionales establecen identidad a la propuesta educativa. Específicamente, en los colegios salesianos esta identidad esta dada por el binomio educar evangelizando y evangelizar educando, entendiendo que estamos en una cultura judeo – cristiana que impregna todo nuestro quehacer y relaciones. Esta dimensión exige de parte de los profesores asumir un enfoque interdisciplinario que permita la implementación de la propuesta de una formación integral.<sup>41</sup>

DIMENSIÓN	DEBILIDAD	DEBILIDAD SUPERADA	INDICADOR	ACCIONES DE MEJORA	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	EVIDENCIA
Gestión de la FORMACIÓN HUMANO - CRISTIANA	No existen evidencias en el Proyecto Curricular Institucional de una dimensión específica de formación humano - cristiana	Existen evidencias en el Proyecto Curricular Institucional de una dimensión específica de formación humano - cristiana	% de avance del trabajo interdisciplinario para que el diseño del PCI incorpore la dimensión humano - cristiana	Trabajo interdisciplinario para el diseño del PCI, incorporando la dimensión humano - cristiana	Establecer un trabajo interdisciplinario permanente para asegurar el diálogo en torno a la formación integral de los alumnos/as	Coordinación pedagógica	Informe	Informe de resultado del trabajo interdisciplinario para asegurar la formación integral
			% de avance del diseño del PCI contemplando la dimensión humano - cristiana	Diseño e implementación del PCI contemplando la dimensión humano - cristiana	Implementación del PCI incorporando la dimensión humano – cristiana en el proceso formativo	Coordinación pedagógica y coordinación pastoral	Informe	Informe con el diseño e implementación del PCI que incorpore la dimensión humano - cristiana

40. MINEDUC (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. En:

[https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)

41. En este punto es importante reconocer que la preocupación de Don Bosco se sitúa dentro del proceso de humanización que promueve el crecimiento integral de la persona de los niños, preadolescentes y jóvenes: el paulatino diseño del proyecto de vida y el compromiso de transformar el mundo según el proyecto de Dios sobre cada uno de ellos. Cfr. DICASTERIO PARA LA PASTORAL JUVENIL SALESIANA (2014). La pastoral juvenil salesiana. Cuadro de referencia. 3ª edición. Ecuador: Salesiana.

## 5.7. Respeto de la gestión de los resultados

El Ministerio de Educación (2021)<sup>42</sup> sostiene que en el ejercicio de la profesión, los docentes están llamados a fundamentar sus decisiones, no solo desde el punto de vista teórico y disciplinario, sino también considerando la dimensión ética. Junto con el respeto a los derechos y la preocupación por el bienestar de sus estudiantes, los docentes tienen como deber ético orientar su práctica para generar oportunidades de aprendizaje que valoren toda manifestación de la diversidad de estudiantes, familias y pares del establecimiento educacional, demostrando respeto por todos los miembros de la comunidad escolar. Por ello, quienes por su posición lideran los establecimientos educacionales, junto a los docentes, están llamados a reflexionar y diseñar intervenciones que resulten pertinentes para asegurar el aprendizaje de todos sus estudiantes, sabiendo leer los resultados de las intervenciones realizadas en el contexto escolar.

DIMENSIÓN	DEBILIDAD	DEBILIDAD SUPERADA	INDICADOR	ACCIONES DE MEJORA	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	EVIDENCIA
Gestión de RESULTADOS	No existen evidencias de los procedimientos para el análisis de resultados tanto a nivel pedagógico como de la gestión institucional	Existen evidencias de los procedimientos para el análisis de resultados tanto a nivel pedagógico como de la gestión institucional	% de avance del diseño que permita analizar los resultados del proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos/as del colegio	Diseño de un modelo de análisis de los resultados del proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos/as del colegio	Establecer un modelo de análisis de los resultados del proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos/as del colegio	Coordinación pedagógica	Informe	Informe de resultado del proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos/as del colegio
			% de avance del diseño para analizar los resultados de la gestión institucional en los ámbitos contemplados para una gestión escolar de calidad	Diseño de instrumentos para el análisis de los resultados de la gestión institucional en los ámbitos contemplados para una gestión escolar de calidad	Implementación de los instrumentos para el análisis de los resultados de la gestión institucional en los ámbitos contemplados para una gestión escolar de calidad	Coordinación del equipo de apoyo	Informe	Informe con los resultados de la gestión institucional en los ámbitos contemplados para una gestión escolar de calidad

42. MINEDUC (2021). Estándares de la profesión docente. Marco para la buena enseñanza. En: <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>

## BIBLIOGRAFÍA

- AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN (2015). Modelo de calidad de la gestión escolar; en: <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/18640/modelocalidadgestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BELLEI, C.; MORAWIETZ, L.; VALENZUELA, J.P.; VANNI, X. [coord.] (2016). Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después. Santiago: LOM
- BOLÍVAR, A.; LÓPEZ, J.; MURILLO, J. (2013). Liderazgo en las Instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes, 14, 15–60.
- CASTRO, F. (2005). Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. Revista Horizontes Educativos, 10, 13-25.
- CERDA, G.; PÉREZ, C.; ELIPE, P.; CASAS, J.; DEL REY, R. (2018). School coexistence and its relationship with academic performance among primary education students. En: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2530380518300091?token=6ACC72ED5429D5D101A01E589A1D5F1ECD26AEA70E300D5CE4847FFB39C3AC163D148CBF7A2D434CD9DAB22AE86C1F4A&originRegion=us-east-1&originCreation=20211122120153>
- DEMING, E. (1994). The new economics for industry, government and education. EE.UU: MIT. Second edition.
- DÍAZ – BARRIGA, Á., LUNA, A. B. Y JIMÉNEZ – VÁSQUEZ, M. S. (2015). La formación docente para la reforma integral de educación básica en el nivel primaria. La pertinencia pedagógica del diplomado para docentes de primero y sexto grado. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 45(2), 63-100.
- DICASTERIO PARA LA PASTORAL JUVENIL SALESIANA (2014). La pastoral juvenil salesiana. Cuadro de referencia. 3ª edición. Ecuador: Salesiana.
- GONZÁLEZ DE MOLINA SOLER, P. (2021). La segregación escolar, las desigualdades educativas y el modelo educativo de la derecha en España, en: <https://fe.ccoo.es/cbc0cdc14ee47cc21f3ec990571e8add000063.pdf>
- GONZALEZ, R. (2019). Segregación educativa en el sistema chileno desde una perspectiva comparada, en: [https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2018/03/Cap%C3%ADtulo\\_-Segregaci3n-Educativa-en-el-Sistema-Chileno-desde-una-perspectiva-comparada.pdf](https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2018/03/Cap%C3%ADtulo_-Segregaci3n-Educativa-en-el-Sistema-Chileno-desde-una-perspectiva-comparada.pdf)
- GONZÁLEZ, A. (2022). Liderazgo para el aprendizaje: dimensiones y prácticas para una transformación pedagógica en centros escolares; en: QUEUPIL, J.P. [editor]. Transformación socioeducativa en los centros escolares: reflexiones y desafíos para sus equipos directivos y docentes. Santiago: UCSH
- KOVACEVIC, A.; REYNOSO, Á. (2013). El diamante de la excelencia organizacional. Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia. 3ª edición. Santiago: El mercurio – Aguilar
- MELLER, P. (2018). Claves para la educación del futuro... creatividad y pensamiento crítico. Santiago: Catalonia
- MINEDUC (2013). Gestión de la buena convivencia. Orientaciones para el Encargado de Convivencia Escolar y equipos de liderazgo educativo. En: <https://media.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/28/2017/07/Gestion-de-la-Buena-Convivencia.pdf>
- MINEDUC (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. En: [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)
- MINEDUC (2021). Estándares de la profesión docente. Marco para la buena enseñanza. En: <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>
- PARSONS, T. La clase escolar como sistema social: algunas de sus funciones en la sociedad americana. En: <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/TALCONPARSONS.pdf>

- ROBINSON, V.; HOHEPA, M.; LLOYD, C. (2009). School leadership and student outcomes : Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration [BES]. Wellington
- SEGURA, M. A. (2012). La autoevaluación: Una reflexión para la gestión de los centros educativos. Revista Gestión de la educación, 2(1), 1-22
- SENGE, P. (2008). Escuelas que aprenden. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen por la educación. Colombia: Norma; SENGE, P. (2010)., op. cit.
- SENGE, P. (2010). La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Editorial Gránica
- SOLORZANO, P. [coord.] (2020). Gestión de la formación transversal. Formación ciudadana en la ética – moral y su relación con el amor y el cuidado de sí. Santiago: UCSH
- WACK, P. (1985). Scenarios, shooting the rapids. Harvard Business Review, 5, 131–142
- WEBB, A.; CANALES, A.; BECERRA, R. (2016). Las desigualdades invisibilizadas: población indígena y segregación escolar, en:  
<https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/28901/Propuestas%20para%20Chile%202016.pdf?sequence=1#page=280>

# **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO-PASTORAL SALESIANO**

**Claves para cautelar la  
identidad de los colegios  
salesianos en Chile**