



Revista Electrónica "Actualidades  
Investigativas en Educación"

E-ISSN: 1409-4703

revista@inie.ucr.ac.cr

Universidad de Costa Rica  
Costa Rica

Castro Valle, Fabian; Mazo Figueroa, Pilar; Quintanilla Godoy, Paola  
INSTRUMENTOS CLAVES DE LA GESTIÓN ESCOLAR. EL CASO DE LA  
SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL DE CHILE  
Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", vol. 16, núm. 3,  
septiembre-diciembre, 2016, pp. 1-31  
Universidad de Costa Rica  
San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44746861006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



## INSTRUMENTOS CLAVES DE LA GESTIÓN ESCOLAR. EL CASO DE LA SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL DE CHILE

KEY INSTRUMENTS TO SCHOOL MANAGEMENT: A CASE STUDY, ON CHILE'S  
PREFERENTIAL SCHOOL SUBSIDIES

**Volumen 16, Número 3**

Setiembre - Diciembre

pp. 1-31

Este número se publicó el 1° de setiembre del 2016

DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v16i3.25958>

Fabian Castro Valle  
Pilar Mazo Figueroa  
Paola Quintanilla Godoy

*Revista indizada en* [REDALYC](#), [SCIELO](#)

*Revista distribuida en las bases de datos:*

[LATINDEX](#), [DOAJ](#), [E-REVIST@S](#), [IRESIE](#), [CLASE](#), [DIALNET](#), [SHERPA/ROMEO](#),  
[QUALIS](#), [MIAR](#)

*Revista registrada en los directorios:*

[ULRICH'S](#), [REDIE](#), [RINACE](#), [OEI](#), [MAESTROTECA](#), [PREAL](#), [CLACSO](#)

---

Los contenidos de este artículo están bajo una licencia [Creative Commons](#)



## INSTRUMENTOS CLAVES DE LA GESTIÓN ESCOLAR. EL CASO DE LA SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL DE CHILE

KEY INSTRUMENTS TO SCHOOL MANAGEMENT: A CASE STUDY, ON CHILE'S PREFERENTIAL SCHOOL SUBSIDIES

Fabian Castro Valle<sup>1</sup>  
Pilar Mazo Figueroa<sup>2</sup>  
Paola Quintanilla Godoy<sup>3</sup>

**Resumen:** El objetivo general de este artículo es mostrar los resultados de una investigación realizada entre los años 2013 y 2014 en cuatro escuelas de educación básica de dependencia municipal, en la comuna de Recoleta, Región Metropolitana de Santiago de Chile. El estudio tuvo un enfoque cualitativo, con un alcance exploratorio y descriptivo, fundamentado a partir de un diseño de estudio de caso. Se analiza la relación entre el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en estas escuelas, para determinar la coherencia entre ambos instrumentos de gestión e identificar los contenidos del PEI que requieren ser ajustados sobre la base del PME. Los resultados de la investigación muestran que: i) los PEI de las escuelas presentan estructuras e identidades distintas y los PME tienen una sola lógica de elaboración con propósitos similares; ii) en las cuatro escuelas se detectó que los integrantes de la comunidad educativa tienen una participación diferenciada en los procesos de elaboración, difusión, implementación y evaluación del PEI y PME; iii) con respecto al grado de coherencia entre PEI y PME, se detectó que, tres escuelas presentan una coherencia mediana y la restante una alta coherencia referida a la relación explícita entre PEI y PME; iv) los contenidos del PEI de una de las escuelas no requiere ajuste, mientras que aquellos de las otras tres escuelas requieren un mediano nivel de ajuste. Destacando la relevancia de la coherencia en los instrumentos de gestión y el reconocimiento de factores identitarios para las escuelas.

**Palabras clave:** GESTIÓN ESCOLAR, PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI), PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME), LEY DE SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL.

**Abstract:** The general objective of this article is to show the results of a research project conducted during the years 2013 and 2014 on four primary education schools with municipal dependency, on the district of Recoleta, Santiago Metropolitan Region of Chile. The study was conducted using a qualitative approach, with an exploratory and descriptive scope as a case study. The main objective was the analysis of the relationship between the Institutional Education Project (PEI) and the Education Improvement Plan (PME), in these educational units, with the aim of determining the consistency between both management instruments and identifying the PEI contents which require adjustment on the basis of the PME. Results show that: i) Schools PEIs have different structures and identities while the PME has one single elaboration logic with similar purposes; ii) Community members, in all four schools, have uneven participation in the processes of elaboration, dissemination, implementation and evaluation of PEIs and PMEs; iii) The degree of consistency between PEI and PME was variable; three schools showed a medium consistency and one a high consistency. iv) PEI contents from one school does not require adjustment, while the contents of the other three require a medium level of adjustment.

**Key word:** SCHOOL MANAGEMENT, INSTITUTIONAL EDUCATIONAL PROJECT (PEI), EDUCATION IMPROVEMENT PLAN (PME), PREFERENTIAL SCHOOL SUBSIDY ACT.

---

<sup>1</sup> Académico del área de Curriculum y Evaluación Educacional y Secretario Académico del Departamento de Formación Pedagógica de la UMCE. Chile. Dirección electrónica: [fcastro\\_valle@yahoo.es](mailto:fcastro_valle@yahoo.es)

<sup>2</sup> Académica del área de Curriculum y Evaluación Educacional y Secretaria Académica del Departamento de Formación Pedagógica de la UMCE. Chile. Dirección electrónica: [pimazo@gmail.com](mailto:pimazo@gmail.com)

<sup>3</sup> Académica del área de Políticas y Gestión Educacional. Investigadora Responsable Facultad de Filosofía y Educación de la UMCE. Chile. Dirección electrónica: [paola.quintanilla@umce.cl](mailto:paola.quintanilla@umce.cl)

**Artículo recibido:** 22 de setiembre, 2015

**Enviado a corrección:** 6 de junio, 2016

**Aprobado:** 11 de julio, 2016

## **1. Introducción**

El presente artículo es el resultado de un proceso de investigación educacional sustanciado por los autores, en el marco de la adjudicación de un proyecto con financiamiento de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación de Chile, durante el 2013 y el 2014. El estudio se efectuó en cuatro escuelas de educación básica de la comuna<sup>4</sup> de Recoleta, de la Región Metropolitana de Santiago de Chile. Estas unidades educacionales atienden a niñas y niños en edad escolar, entre seis y trece años aproximadamente, y se caracterizan por tener dependencia municipal en términos administrativos, financiamiento estatal y estar adscritas a la ley de Subvención Escolar Preferencial. De igual forma, este estudio sustenta su trabajo indagativo en los procesos de gestión que se realizan en las instituciones educacionales en el marco de las políticas educacionales, específicamente en los lineamientos legales referidos a materializar los dispositivos de equidad y calidad en la educación escolar chilena.

En Chile, desde la década de los noventa, se ha venido insistiendo en el rol fundamental de la institución educativa en un nuevo escenario que deja atrás una estructura centralizada modelada desde el Estado, y, "pese a masivos aumentos del gasto y ambiciosos intentos de reforma", los resultados no han sido los esperados (Barber y Moushed, 2008, p. 6). En este contexto, las nuevas concepciones fomentadas en las reformas educacionales de segunda generación pretenden consolidar mejoras desde la propia institución, poniendo el acento en nuevos modelos de organización y de gestión; estos claramente superan la vieja lógica administrativa, concentrándose en la descentralización y la capacidad de tomar decisiones de quienes las lideran. La descentralización se expresa en un conjunto de dispositivos que la escuela, como institución autónoma, genera y gestiona en concordancia con el marco regulatorio legal. En este sentido, el desafío para la gestión escolar es saber conectar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) con el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), en el contexto de la ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP).

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

---

<sup>4</sup> En Chile la subdivisión administrativa menor corresponde a una comuna y es equivalente al municipio o concejo u otras instancias de administración local.

De acuerdo con este planteamiento, el eje del problema por investigar relaciona la gestión con las políticas educacionales en una nueva estructura de financiamiento del sistema escolar, dado por la aplicación de la ley de SEP "que permite condiciones óptimas para derribar barreras que el sistema social impone a los alumnos en contextos de vulnerabilidad económica, siempre y cuando los recursos sean gestionados adecuadamente" (Revista Vinculando, 2010, p. 3) y que los instrumentos de gestión escolar dialoguen coherentemente. En este marco, el objetivo de este estudio es analizar la relación entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo en las unidades educacionales de dependencia municipal de la comuna de Recoleta.

El marco metodológico de este estudio corresponde a una investigación de enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y exploratorio. El diseño de la investigación es un estudio de caso. Las técnicas de recolección de información fueron pautas de análisis, las cuales fueron aplicadas a los documentos PEI y PME de cada unidad educacional. Se ejecutaron entrevistas semiestructuradas a directivos y directivas, profesores y profesoras y apoderados y apoderadas. Para estudiar la información, se utilizó el análisis de documentos y de contenido categorial de los PEI y PME, en función de los objetivos del estudio.

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

## **2. Antecedentes conceptuales**

El nuevo escenario en que se sitúa la escuela que recibe subvención escolar del Estado de Chile plantea nuevos desafíos a la comunidad educativa, tanto internos como externos. En relación con los internos, se identifica principalmente la materialización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) mediante las acciones ejecutadas por los actores. De acuerdo con los requerimientos externos, está la concreción de la política educacional, a través de dispositivos orientados al mejoramiento de la calidad educacional, como es el Plan de Mejoramiento Educativo. Los desafíos en este nuevo escenario se inscriben en una concepción de gestión educacional que supone "hacer frente a la complejidad propia de los procesos organizacionales, su sinergia y sostenibilidad [...]. Una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos

procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados" (Chile, Ministerio de Educación, 2015b, p. 9).

La gestión escolar busca la conducción de un proyecto pedagógico que pueda responder a los requerimientos de formación de una comunidad, los cuales precisan ser evidenciados en instrumentos de gestión, como son el PEI y PME, siendo asumidos como carta de navegación por los integrantes de la comunidad. Por ello, la importancia de los procesos de participación en la elaboración, difusión, implementación y evaluación de estos dispositivos.

## 2.1 Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Educativo Institucional, en los diferentes modelos de gestión educacional de calidad, es considerado un instrumento clave de planificación para gestionar procesos formativos pertinentes y de calidad; busca orientar, conducir y definir la vida institucional, convirtiéndose en una guía que enmarca todas las acciones educativas (Chile, Ministerio de Educación, 1997). Las áreas que constituyen el PEI, en esta investigación, son: identidad, objetivos, organizativa, pedagógica–curricular, convivencia escolar, diseño, desarrollo y difusión y recursos. La conceptualización de estas áreas se expone en la tabla 1. Estas áreas o dimensiones han sido recogidas, principalmente, de los planteamientos de Villarroel (2002) y Mazo y Vera (2002), y complementadas con el resultado del análisis de los contenidos de los proyectos educativos institucionales de las unidades educacionales de dependencia municipal de la comuna de Recoleta, que fueron objeto de esta investigación.

**Tabla 1**  
**Conceptualización de las áreas del PEI**

Área del PEI	Conceptualización
Presentación formal	Se refiere a los aspectos formales de la producción de texto, estilo y diagramación que contiene el documento impreso o digital.
Identidad	Son las señas de identidad de la comunidad educacional en términos de misión, visión, principios, valores y perfiles de sus integrantes que definen el sello de la institución.
Objetivos	Son los objetivos que se ha propuesto la comunidad de acuerdo con los principios y valores que la institución enseña para hacer posible el logro de la misión.
Organizativa	Está compuesta de la organización, roles y funciones de los diferentes estamentos que integran la comunidad educacional.
Pedagógica – Curricular	Corresponde a los enfoques curriculares, metodología de enseñanza y prácticas evaluativas a las que la institución se adscribe.
Convivencia escolar	Expresa los lineamientos de la convivencia, participación y relaciones que se establecen entre los integrantes de la comunidad.

Diseño, desarrollo y difusión	Se refiere a la participación de la comunidad educativa en el diseño, difusión e implementación del PEI.
Integrabilidad	Indica la relación de coherencia con el curriculum nacional, el Padem y la consistencia interna entre los componentes del PEI
Recursos	Son los recursos humanos, financieros, infraestructura y pedagógicos que posee la institución.

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015).

En la gestión del PEI se distinguen las fases de elaboración participativa, socialización y difusión con todos los actores de la comunidad educativa, así como también, la implementación y evaluación de la propuesta formativa. La ejecución correcta de estas fases permite que los equipos directivos lideren y orienten la institución hacia la gestión de procesos formativos pertinentes y de calidad, centrados en la formación del estudiantado. El desarrollo de cada una de estas fases, con base en la cultura organizacional y la capacidad del colectivo para reflexionar y construir respuestas a los desafíos, permite el logro de los objetivos del PEI (Lavín, del Solar y Padilla, 2000; Raczynski y Muñoz, 2005; Muñoz, Pérez, Bellei, y Raczynski, 2004) y llegar al lugar final que se quiere alcanzar como comunidad educativa. Para la realización exitosa del PEI, es fundamental que la cultura organizacional facilite la creación de un ambiente reflexivo y constructivo, el cual permita a la comunidad hacer propia la propuesta educativa en el día tras día en la sala de clases.

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

## **2.2 Ley de Subvención Escolar Preferencial**

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

La ley N° 20.248 de Subvención Escolar Preferencial, tiene como objetivos: i) asignar más recursos por subvención a los estudiantes más vulnerables y ii) establecer compromisos, por parte de los actores educativos, para mejorar la calidad de la enseñanza.

La asignación de recursos económicos va asociada a la vulnerabilidad socioeconómica del estudiantado al cual se le ha denominado alumnos prioritarios, pues se asume que educar a niños, niñas y jóvenes que están en estas condiciones tiene un costo más alto, y el escenario de aprendizaje adecuado precisa de un financiamiento adicional.

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

**Tabla 2**  
**Áreas y dimensiones del modelo de la calidad de la gestión escolar**

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

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015).

### 2.3 Plan de Mejoramiento Educativo

Los recursos que entrega el Estado de Chile a las instituciones educacionales subvencionadas están sujetos a un convenio de igualdad de oportunidades y excelencia educativa. Este convenio se concreta en un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que se implementará en cuatro años, lo que complejiza aún más el escenario de la gestión escolar en Chile, ya que las comunidades han tenido que articularlo a su PEI. El PME se entiende como un instrumento de planificación estratégica que guía los procesos institucionales-



pedagógicos y favorece que las comunidades educativas tomen decisiones en pos de la formación integral de sus estudiantes, en el marco del mejoramiento continuo.

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

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

Tanto el PEI como el PME son, o deben ser, el resultado del trabajo mancomunado de todos los actores, constituyéndose en un dispositivo a través del cual la comunidad educativa planifica y organiza su proceso de mejoramiento continuo, explicitando las metas por lograr en función del grado de estándares nacionales, enfocado primordialmente a elevar el nivel de los aprendizajes de estudiantes prioritarios y de aquellos con bajo rendimiento escolar. En este sentido, el Ministerio de Educación de Chile prescribe que, con el propósito de conseguir la mejora continua de los aprendizajes del estudiantado, se contemplen acciones específicas en "las áreas de Gestión Curricular, Liderazgo, Convivencia y Recursos" (Chile, Ministerio de Educación, 2012, p. 6), lo que permitiría tomar decisiones pedagógicas y curriculares junto con articular acciones innovadoras en torno al aprendizaje, comprometiendo a toda la comunidad en la formación de sus estudiantes.

En esta línea de trabajo que impulsa el Ministerio de Educación de Chile, se focaliza en mejorar la calidad tanto de la gestión institucional como la pedagógica, para brindar la posibilidad de un desarrollo integral a las estudiantes y los estudiantes del país (Chile, Ministerio de Educación, 2015a). Para este efecto, Sandra Pavez (2015), coordinadora nacional de Apoyo a la Mejora Educativa, plantea que el Plan de Mejoramiento Educativo para los cuatro años de su desarrollo tiene como objetivos:

- Promover procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación institucional y pedagógica en las comunidades educativas, con foco estratégico;
  - Generar procesos e iniciativas concretas de mejoramiento educativo, contextualizadas y adaptadas, al interior de cada comunidad educativa;
  - Promover aprendizajes en todas las áreas del currículum nacional, articulando las necesidades de mejora con los intereses más amplios de formación de los estudiantes;
  - Impulsar el desarrollo de procesos y prácticas en distintas áreas de la gestión institucional y pedagógica, que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa.
- (p. 18)

En este contexto, se identifica la problemática de la presente investigación, circunscrita como se ha expuesto para analizar la relación entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo en las unidades educacionales de dependencia municipal de la comuna de Recoleta.

### **3. Metodología de investigación**

La investigación se enmarca en un estudio de enfoque cualitativo (Pérez Serrano, 2004), con un alcance exploratorio y descriptivo. En relación con el carácter exploratorio, Hernández, Fernández y Baptista (2010) se refieren a este carácter "cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes" (p. 79). En este sentido, se distinguen dos elementos. El primero tiene relación con la detección de los niveles de participación y apropiación, desde la comunidad educativa, en los procesos de elaboración, difusión, implementación y evaluación del PEI y PME de cada una de las unidades educativas seleccionadas. El segundo corresponde a la identificación de los contenidos del PEI que requieren ser ajustados sobre la base de los resultados del PME, en cada una de las escuelas.

El carácter descriptivo, según Sandín (2003), tiene como propósito esencial describir, confirmar y caracterizar un hecho o acontecimiento, a partir de la documentación de este por medio de herramientas. De acuerdo con esta idea, el componente descriptivo hace referencia a dos aspectos. En el primero, se caracterizaron los contenidos y estructura de los Proyectos Educativos Institucionales y de los Planes de Mejoramiento Educativo de las

unidades educacionales de dependencia municipal de la comuna de Recoleta. En el segundo, se describió la relación entre la propuesta formativa del PEI y las acciones de mejora definidas en el PME, para detectar el grado de coherencia entre ambos instrumentos de gestión escolar.

El diseño de investigación corresponde a un estudio de caso, al analizar en profundidad diversos aspectos de un mismo fenómeno; el caso puede seleccionarse con el objetivo de lograr la máxima comprensión del suceso, al tener como propósito el conocer y entender cómo funciona todas las partes que lo componen y las relaciones que hay entre ellas para formar una totalidad (Monje, 2011). En esta investigación, se analizó en profundidad la relación entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo, lo que permitió conocer y comprender los niveles de participación, desde la comunidad educativa, en los procesos de elaboración, difusión, implementación y evaluación de estos instrumentos.

El marco situacional de este estudio corresponde a cuatro unidades educacionales de educación básica, con financiamiento imputable a la Subvención Escolar Preferencial, de dependencia municipal, de la comuna de Recoleta, del sector norte de la Región Metropolitana de Santiago de Chile. El período de estudio comprendió el 2013 y el 2014. Estas unidades educativas trabajan con estudiantes desde los cuatro hasta los quince años, de nivel socioeconómico bajo, con altos índices de vulnerabilidad.

El objeto de estudio fueron los Proyectos Educativos Institucionales y los Planes de Mejoramiento Educativos de los cuatro establecimientos educacionales. Con el propósito de recoger antecedentes sobre la participación y apropiación en los procesos de elaboración, difusión, implementación y evaluación del PEI y PME, se entrevistaron a las cuatro personas que ocupaban la dirección; ocho docentes, dos de cada establecimiento; doce apoderados, tres por unidad educacional.

La selección de los sujetos para las entrevistas fue realizada con los siguientes criterios: para las personas directivas, debían estar en su cargo en el momento del estudio; para el profesorado, debían ser docentes de educación básica, por lo menos con dos años de antigüedad en el establecimiento y con participación en la elaboración del PEI y PME; para las personas apoderadas, debían asistir regularmente a las instancias de participación del estamento y tener disposición para trabajar a favor de la unidad educativa.

El análisis documental de los dispositivos de gestión PEI y PME se efectuó mediante una matriz analítica denominada "Pauta de evaluación del contenido del Proyecto Educativo

Institucional", y otra matriz analítica denominada "Pauta de evaluación de los elementos del Proyecto de Mejoramiento Educativo". Ambas se construyeron a partir de los elementos y estructura de estos dos instrumentos.

La técnica empleada para el trabajo con actores claves (directores-directoras, profesorado y apoderados-apoderadas) fue la entrevista semiestructurada individual. Las entrevistas se construyeron en función de los criterios del primer nivel de análisis emanados de la fase documental de los dos instrumentos. La estrategia de análisis de la investigación se organizó en torno a cuatro niveles y sus respectivas fases. Estos se presentan en la tabla 3:

**Tabla 3**  
**Niveles y fases de análisis**

Niveles	Fases
Análisis documental	1 Descripción analítica del PEI
	2 Aplicación de matriz combinada a los PEI
	3 Aplicación de matriz a los PME
Análisis relacional	4 Relación entre el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y Proyecto Educativo Institucional
	5 Relación entre Modelo de Calidad de la Gestión Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo
	6 Coherencia entre Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo
Análisis de entrevista	7 Aplicación de entrevistas y análisis de contenido
Análisis de ajuste del PEI	8 Nivel de ajuste de los contenidos del Proyecto Educativo Institucional en relación con los Planes de Mejoramiento Educativo

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015).

### 3.1 Análisis documental

La primera fase de análisis documental (Sandoval, 2002) se centró en los Proyectos Educativos Institucionales. En esta etapa, se efectuó una descripción analítica de cada uno de ellos, detallando sus características o rasgos constitutivos y descomponiendo cada uno en sus elementos. El resultado de este análisis sirvió de base para la elaboración de la matriz analítica que se utilizaría en el estudio de los contenidos del PEI.

En la segunda fase de análisis, se empleó la matriz analítica denominada "Pauta de Evaluación del Contenido del Proyecto Educativo Institucional". Esta, finalmente, se construyó con aporte de la literatura especializada sobre diseño, implementación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, junto a la experiencia de los investigadores sobre esta materia en el marco de sus actividades académicas. Esta pauta de evaluación corresponde técnicamente a una matriz combinada de un nivel dicotómico y escala de

apreciación, compuesta de una columna de indicadores y una columna de medios de verificación. Esta matriz se estructuró en nueve áreas: presentación formal, identidad, objetivos, organizativa, pedagógica–curricular, convivencia escolar, diseño desarrollo y difusión, integrabilidad y recursos (humanos, financieros, infraestructura, pedagógico y redes internas).

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

### *3.1.1 Análisis relacional*

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

La quinta fase consistió en el análisis relacional entre el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y el Plan de Mejoramiento Educativo, partiendo de que ambos instrumentos tienen un lenguaje común sobre la base de áreas y dimensiones. La vinculación entre estos instrumentos de gestión escolar se expresa a nivel de contenido, considerando las dimensiones del área de proceso del modelo y las dimensiones del Plan de Mejoramiento Educativo; aunque en las dimensiones de los PME se utilizan indicadores de mayor precisión referidos al quehacer educativo de la escuela.

En la sexta fase, se analizó la coherencia entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo, a través de la utilización de una metodología que vinculara los contenidos del PEI con los contenidos del PME, mediante los indicadores del Modelo de

la Calidad de la Gestión Escolar, como constructo de relación al considerar ambos instrumentos, elementos categoriales comunes.

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

Para este efecto, se han establecido cuatro categorías que permiten describir la relación entre el Proyecto Educativo Institucional y los Planes Mejoramiento Educativo, a través de los grados coherencia. Estas se identifican en la tabla 4.

**Tabla 4**  
**Categorías de análisis entre el PEI y PME**

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

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015).

### 3.2 Análisis de entrevista

La séptima fase consistió en la aplicación de entrevistas semiestructuradas (Taylor y Bodgan, 1994; Flick, 2007) a nivel individual y el análisis de contenido (Krippendorff, 1997) a las categorías establecidas. Las entrevistas se realizaron a actores claves: cuatro directivos, ocho profesores y profesoras, y doce personas apoderadas de las unidades educacionales de la comuna de Recoleta, buscando alcanzar profundidad en el análisis.

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

### *3.2.1 Análisis de ajuste del Proyecto Educativo Institucional*

La última fase de análisis consistió en identificar el nivel de ajuste de los contenidos del Proyecto Educativo Institucional en relación con los Planes de Mejoramiento Educativo. Nuevamente se utilizó la prescripción nominal del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (2007), como constructo de vinculación al considerar ambos instrumentos, elementos categoriales comunes.

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

- "Alto nivel de ajuste" se refiere a que todos los contenidos temáticos del Proyecto Educativo Institucional requieren ser ajustados o revisados en función de los resultados educativos, producto de la implementación del PME de la institución educacional.
- "Mediano nivel de ajuste" menciona que algunos de los contenidos temáticos del Proyecto Educativo Institucional requieren ser ajustados o revisados en función de los resultados educativos, producto de la implementación del PME de la institución educacional.
- "Bajo nivel de ajuste" hace alusión a que gran parte de los contenidos temáticos del Proyecto Educativo Institucional requiere ser ajustada o revisada en función de los resultados educativos, producto de la implementación del PME de la institución educacional.
- "No requiere ajuste" se refiere a que ninguno de los contenidos temáticos del Proyecto Educativo Institucional requiere ser ajustado o revisado en función de los resultados educativos, producto de la implementación del PME de la institución educacional.

## **4. Presentación de resultados y su análisis**

Los datos obtenidos con distintos instrumentos y fuentes de información se analizaron estableciendo la relación entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo en las unidades educacionales de dependencia municipal de la comuna de Recoleta, para determinar el grado de coherencia entre ambos dispositivos de gestión e identificar los contenidos del PEI que requieren ser ajustados sobre la base del PME.

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

## 4.1. Contenidos y estructura de los Proyectos Educativos Institucionales Y Planes de mejoramiento Educativo

### 4.1.1 Proyecto educativo Institucional

Para efectos de confidencialidad, se ha utilizado la nomenclatura para referirse a las escuelas participantes en este estudio con las expresiones E1, E2, E3 y E4, que se muestran en la tabla 5.

**Tabla 5**  
**Áreas del PEI y categorías de análisis**

Área del PEI	Categorías			
	Claramente expuesto	Medianamente expuesto	Débilmente expuesto	No observado
Presentación formal	E3- E4	E1-E2		
Identidad	E1-E2	E4	E3	
Objetivos	E4	E1-E2- E3		
Organizativa		E1-E2	E4	E3
Pedagógica – Curricular	E2		E1- E3- E4	
Convivencia escolar	E1- E2-E3		E4	
Diseño, desarrollo y difusión			E1-E3-E4	E2
Integrabilidad	E4	E1-E2-E3		
Recursos		E1	E2- E4	E3

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015)

Las áreas que están claramente expuestas en los PEI son la convivencia escolar, Identidad y Presentación formal. Las áreas que están medianamente expuestas corresponden a Integrabilidad y Objetivos. Las áreas que están débilmente expuestas en los PEI son Pedagógica – Curricular y Diseño, desarrollo y difusión.

### 4.1.2 Planes de Mejoramiento Educativo

Los Planes de Mejoramiento Educativo fueron analizados a través de una matriz elaborada a base de los elementos constituyentes de estos instrumentos de gestión, que se muestra en la tabla 6.



**Tabla 6**  
**Áreas del PME y categorías de análisis**

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

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015).

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

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

El resultado del análisis de las entrevistas semiestructuradas a nivel individual permitió la descripción de la participación desde la comunidad educativa: directivos, docentes y personas apoderadas, que fue categorizada considerando la elaboración, difusión, implementación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y los Planes de Mejoramiento Educativo, respectivamente. La presentación del análisis de las entrevistas se presenta por cada uno de los estamentos consultados en este estudio.

#### 4.2.1 Directivos

Con respecto a la elaboración del PEI y PME, las personas que ocupan los puestos de Dirección reconocen una elaboración participativa, destacándose el rol de las mesas territoriales, iniciativa instalada y fomentada desde la Dirección de Educación Municipal de Recoleta. La elaboración de ambos instrumentos de gestión implica dedicación y un trabajo adicional de parte de este grupo, al ser esta una función propia del cargo al interior de las escuelas.

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

El PME se difunde al interior de la comunidad educacional como una acción de la UTP destinada esencialmente al profesorado. Expresan que la participación de los diversos actores es una tarea de alta demanda para la gestión directiva, la cual no siempre es considerada por ellos. Asimismo, la elaboración conjunta de estos instrumentos es una tarea que aún requiere de transformaciones sustantivas en cómo se entiende el trabajo colaborativo en la escuela.

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

#### 4.2.2 Profesorado

De acuerdo con lo señalado por el profesorado, su participación en la elaboración del PEI y del PME es una situación relativa, pues está directamente asociada a la gestión escolar de los equipos directivos o, mejor dicho, a quien ocupa la Dirección de la escuela. El espectro de esta participación consiste en la incorporación de todos los actores en la fase de elaboración y reelaboración de estos instrumentos de gestión, lo que daría cuenta de una mayor sensibilización y claridad con respecto a la elaboración colectiva principalmente del

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

En relación con la difusión de estos instrumentos, según la población docente, ocurre con mayor claridad en este estamento. Sin embargo, ellos declaran que no es un tema por trabajar desde su incorporación a los establecimientos, pero que, en la medida que se van desarrollando las acciones educativas, se va tomando conocimiento del PEI y con mayor claridad de las acciones referidas a PME, ya que estas determinan metas de trabajo relacionadas a niveles de logro vinculadas con puntajes SIMCE<sup>5</sup>, por ejemplo.

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

En cuanto al proceso evaluativo del PEI, el profesorado indica participar en acciones de re elaboración de este instrumento, que no necesariamente es una evaluación exhaustiva. Según la evaluación del PME, expresan que no es una acción que directamente les corresponda.

#### *4.2.2 Personas apoderadas*

Las personas apoderadas no se refieren a su participación en la fase de elaboración de los PEI y PME. En lo referido a la difusión, dan cuenta de que conocen principalmente el PEI a través de la cuenta pública, en la que han participado en años anteriores y que la efectúa la dirección de cada escuela. La implementación del PEI es advertida por las personas apoderadas solo en materia de valores, en aquellas actividades de carácter general que impulsa la escuela como el recreo entretenido, el programa de valores, entre otros.

Con respecto a los PME, este grupo no conoce este instrumento, pero no así la ley Subvención Escolar Preferencial, la que reconocen de inmediato y la asocian a las nuevas contrataciones de profesionales en las escuelas, como psicólogos, psicopedagogos, fonoaudiólogos, asistente social, entre otros; además de la realización de talleres extra-

---

<sup>5</sup> SIMCE: Sistema de Medición de la Calidad de la Educación.

programáticos y compra de materiales de apoyo pedagógico. Los apoderados no se refieren a su participación en la fase de evaluación de los PEI y PME.

### 4.3 Coherencia entre la propuesta formativa del PEI y las acciones declaradas en el PME

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

Estos grados de coherencia se aplicaron a la relación entre el Proyecto Educativo Institucional y los Planes de Mejoramiento Educativo en dos momentos; el primero se refiere al grado de coherencia por cada una de las áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Esta coherencia se presenta, por escuela, en las tablas 7, 8, 9 y 10. El segundo hace alusión al grado de coherencia global entre ambos instrumentos de gestión, utilizando la misma nominación de la escala, que se muestra en la tabla 11.

#### 4.3.1 Escuela 1

**Tabla 7**  
**Grado de coherencia por áreas y global entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo de la Escuela 1**

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

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015).

En relación con las áreas de:

- Gestión del currículum. Se señala que hay una baja coherencia (BC) entre el PEI y el PME, puesto que algunos de los contenidos temáticos del primero están considerados tangencialmente en las acciones del PME, en las cuales se aprecia una marcada orientación al fortalecimiento del recurso humano y de implementos para el proceso educativo;
- Liderazgo escolar. Se menciona que hay una alta coherencia (AC), pues gran parte de los contenidos temáticos del PEI son considerados expresamente en las acciones del PME en relación con la cultura de altas expectativas y director o directora con foco en

lo académico y en los aprendizajes esperados. En el PEI se exponen componentes de planificación estratégica que están refrendados en el PME. La alta coherencia entre el PEI y el PME se aprecia en que existe un marcado énfasis en el liderazgo del proceso de aprendizaje-enseñanza en la sala de clases, en términos de continuar con monitoreo de los procesos y sus resultados e implementando las estrategias para el logro de los objetivos;

- Área convivencia escolar. Se define que hay una alta coherencia (AC), debido a que gran parte de los contenidos temáticos del PEI son considerados expresamente en las acciones del PME en relación con el ambiente escolar y las familias y apoderados comprometidos. Se observa un fuerte énfasis en la difusión y aplicación de reglamento escolar y del manual de convivencia escolar. Al mismo tiempo, se menciona la tolerancia y el respeto como valores esenciales para la convivencia y participación de los integrantes de la comunidad. La alta coherencia entre el PEI y el PME se aprecia en que existe atención de alumnado con problemas conductuales y/o emocionales, la contratación de psicólogo y/o asistente social;
- Gestión de recursos. Se especifica que hay una baja coherencia (BC). Se refiere a que algunos de los contenidos temáticos del PEI son considerados tangencialmente en las acciones del PME en relación con recursos humanos, pues solamente se refiere a la contratación de asistentes de la educación, en circunstancia de que el PEI indica en forma pormenorizada el recurso humano de la institución. En relación con los recursos pedagógicos y tecnológicos, se aprecia una conexión baja, ya que el PME menciona acciones de reparación de recursos didácticos y tecnológicos y de compra de materiales de oficinas.

#### 4.3.2 Escuela 2

**Tabla 8**  
**Grado de coherencia por áreas y global entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo de la Escuela 2**

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

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015).

En relación con las áreas de:

- Gestión del currículum. Se señalarque hay una mediana coherencia (MC), que se refiere a que gran parte de los contenidos temáticos del PEI es considerada parcialmente en las acciones del PME, ya que dicho instrumento en esta área se orienta a la adquisición de materiales educativos y contratación de recurso humano para el apoyo a los procesos de enseñanza y aprendizaje. Se observa una relación directa entre el diseño curricular del aula abordado en el PEI y la planificación clase a clase considerada como acción del PME. La realización de talleres y salidas pedagógicas están en sintonía con el paradigma educacional adoptado por la institución en el PEI, el cual está centrado en el aprendizaje;
- Liderazgo escolar. Se indica que hay una mediana coherencia (MC) referida a que gran parte de los contenidos temáticos del PEI son considerados parcialmente en las acciones del PME. Entre las que se destacan la visión y la misión, las cuales tienen como foco el aprendizaje del estudiantado, la formación integral de este, y el PME que contempla acciones referidas a aspectos pedagógicos; tales como observación de cases, apoyo de la UTP y elaboración de procedimientos claros para los actores de la comunidad con sus respectivas evaluación de metas. Además, se observa que un punto de encuentro entre el PEI y el PME es la planificación estratégica y la elaboración de un manual de procedimientos y metas;
- Convivencia escolar. Se menciona que hay una alta coherencia (AC), que se refiere a que todos los contenidos temáticos del PEI son considerados expresamente en las acciones del PME, entre los que se destacan el consejo escolar, el manual de convivencia, la participación regulada de las personas apoderadas, las actividades para el desarrollo de valores y las acciones institucionales para la sana convivencia;
- Gestión de recursos. Se especifica que hay una baja coherencia (BC), pues se refiere a que algunos de los contenidos temáticos del PEI son considerados tangencialmente, puesto que en este instrumento solo se hace referencia a los recursos humanos de la institución y no se mencionan los recursos pedagógico ni tecnológicos, los cuales están considerados en el PME.

### 4.3.3 Escuela 3

**Tabla 9**  
**Grado de coherencia por áreas y global entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo de la Escuela 3**

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

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015).

De acuerdo con las áreas de:

- Gestión del currículum. Se señala que hay una alta coherencia (AC), que se refiere a que todos los contenidos temáticos del PEI son considerados expresamente en las acciones del PME. Los aspectos declarados en el PEI en esta área, a nivel conceptual genérico, se operacionalizan en acciones concretas en el PME. El PEI hace referencia al proceso de enseñanza y de aprendizaje a nivel conceptual general; y las acciones del PME están orientadas a hacer operativa y funcional la propuesta formativa de la institución. Se aprecia coherencia entre el PEI y el PME en relación con el uso de medios tecnológicos para producir mejores aprendizajes, y a la contratación de profesionales para mejorar resultados académicos;
- Liderazgo escolar. Se menciona que hay una alta coherencia (AC), que se refiere a que todos los contenidos temáticos del PEI son considerados expresamente en las acciones del PME. Los aspectos declarados en el PEI en esta área, a nivel conceptual genérico, se operacionalizan en acciones concretas en el PME;
- Convivencia escolar. Se especifica que hay una alta coherencia (AC), que se refiere a que todos los contenidos temáticos del PEI son considerados expresamente en las acciones del PME. Hay coherencia entre el PEI y el PME en términos del desarrollo del espacio educativo mediante acciones concretas; como por ejemplo: el funcionamiento de la radio escolar, recreos entretenidos, realización de actividades culturales y de recreación. Es importante señalar que algunas de las acciones de esta área tienen vinculación con contenidos del PEI que se encuentran organizados en otras áreas. El PME contempla acciones de programa de valores y mediación escolar, que es uno de los elementos que le da identidad a este PEI para lograr la educación de niños y jóvenes;

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

#### 4.3.4 Escuela 4

**Tabla 10**  
**Grado de coherencia por áreas y global entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo de la Escuela 4**

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

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015).

En relación con las áreas de:

- Gestión del curriculum. Se señala que hay una mediana coherencia (MC). Se refiere a que gran parte de los contenidos temáticos del PEI son considerados parcial o implícitamente en las acciones del PME. En relación con la concepción de aprendizaje significativo declarada en el PEI, se observan acciones como salidas pedagógicas, presentación de trabajos estudiantiles y contratación de recurso humano para apoyo en el aula. Se aprecia también una cercanía entre PEI y PME al superar la debilidad de falta de personal para atender el laboratorio de computación y la biblioteca y que el PME contempla la contratación de estos profesionales;
- Liderazgo escolar. Se indica que hay una alta coherencia (AC), referida a que todos los contenidos temáticos del PEI son considerados expresamente en las acciones del PME. Se observa que el PEI posee un plan operativo congruente con la acción declarada en el PME de elaboración de una planificación estratégica, de un manual de procedimientos y evaluación de metas. Otra vinculación detectada entre ambos instrumentos se refiere a la observación de clases al todo el profesorado del colegio y al rol de supervisión de docentes directivos en aspectos técnico pedagógicos. Se aprecia congruencia entre el PEI y PME a nivel de la formación académica consistente y la capacitación del equipo técnico;



- Convivencia escolar. Se menciona que hay una baja coherencia (BC), que alude a que algunos de los contenidos temáticos del PEI son considerados tangencialmente en las acciones del PME. En el plan se observan acciones referidas a fortalecer la convivencia de los integrantes de la comunidad a través de actividades culturales, de recreación, recreo entretenido, banda escolar y contratación de profesionales para el trabajo en el área, en circunstancia de que el PEI preferentemente hace alusión a la participación y compromiso del CEPA. En el PEI se identifica una débil presencia del reglamento escolar y del manual de convivencia. Se aprecia relación entre el PEI, en la debilidad referida a la falta de compromiso de gran número de apoderados, y la acción del PME de trabajar el reglamento escolar y el manual de convivencia en reuniones de apoderados.
- Gestión de recursos. Los resultados permiten plantear que hay una mediana coherencia (MC), referida a que gran parte de los contenidos temáticos del PEI son considerados parcial o implícitamente en las acciones del PME. En el PEI se aprecia un marcado énfasis en la tecnología (talleres y habilitación de espacios para este fin), y en el PME se hace mención a la adquisición de un *netbook* para el laboratorio móvil y a la reparación de recursos didácticos y tecnológicos. Esta relación se evidencia en el énfasis en los recursos humanos del PEI, donde se describen perfil y funciones; mientras que, en las acciones declaradas en el PME, solo se hace referencia a la contratación de asistentes de la educación.

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

**Tabla 11**  
**Síntesis del grado de coherencia**

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

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015).

#### 4.4 Nivel de ajuste de los contenidos del PEI sobre la base de las acciones declaradas en los PME

En este contexto, se entiende por alto nivel de ajuste que todos los contenidos temáticos del Proyecto Educativo Institucional requieren ser ajustados o revisados en función de los resultados educativos, producto de la implementación del PME de la institución educacional.

La identificación del nivel de ajuste de los contenidos del Proyecto Educativo Institucional se realizó considerando las acciones declaradas en los Planes de Mejoramiento Educativo. Para expresar el resultado de este análisis, se establecieron niveles de ajuste en función de los grados de coherencia detectados entre el PEI y PME, que se presentan por escuela en las tablas 12, 13, 14 y 15.

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

##### 4.4.1 Escuela 1

**Tabla 12**  
**Nivel de ajuste de los contenidos de Proyecto Educativo Institucional**

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

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015).

##### 4.4.2 Escuela 2

**Tabla 13**  
**Nivel de ajuste de los contenidos de Proyecto Educativo Institucional**

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

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015).

#### 4.4.3 Escuela 3

**Tabla 14**

**Nivel de ajuste de los contenidos de Proyecto Educativo Institucional**

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

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015).

#### 4.4.4 Escuela 4

**Tabla 15**

**Nivel de ajuste de los contenidos de Proyecto Educativo Institucional**

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

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015).

## 5. Conclusiones

En esta investigación socioeducativa, el objeto de estudio lo ha constituido la relación entre dos instrumentos claves de la gestión escolar en el sistema educacional chileno, el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo, producto este último de la implementación de la política educacional de carácter compensatorio (Cox, 2003), que busca, por un lado, asignar más recursos por subvención al estudiantado más vulnerable, y por otro, establecer compromisos por parte de los actores educativos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

Una de las principales conclusiones de la investigación se sitúa en la relevancia que adquiere el Proyecto Educativo Institucional en el marco de la actual política pública nacional en materia de educación escolar, por cuanto el proceso de mejora continua comienza con "un levantamiento estratégico con base en el PEI" (Chile, Ministerio de Educación, 2015, p. 7). De estos procesos, se esperaría que se efectúen a partir de la reflexión y análisis participativo de todos los actores involucrados, donde se reconoce al PEI como la herramienta que da sentido al quehacer institucional. El planteamiento anterior está en fuerte

sintonía con las concepciones teóricas de la importancia del PEI, como lo señalan Silvia Gvirtz y María Eugenia de Podestá, en su obra *Mejorar la Gestión Directiva en la Escuela* (2009), cuando afirman que "Siempre es muy importante saber qué quiero de mis chicos, tener una visión clara" (p. 43) con respecto a la formación escolar.

Otro aspecto del resultado del análisis del PEI es que se aprecia una diversidad entre las escuelas, en términos de la estructura y elementos de este instrumento de gestión escolar, pues cada una de ellas ha considerado distintas metodologías de construcción en relación al contenido, estructura y elementos. El área de identidad del PEI, en dos de las cuatro escuelas, no está bien definida, lo que implica que el sello identitario de la institución es difuso, y la comunidad podría por ello encontrar dificultades para tener principios y valores compartidos. Un denominador común, identificado en los PEI de las escuelas, corresponde a que el área pedagógica-curricular tiene un débil desarrollo, lo que llama la atención, pues siendo esta la clave para la gestión curricular institucional, tenga una disminuida presencia en la propuesta educativa de la institución.

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

El PME de las cuatro escuelas, en el área de convivencia escolar, orienta los objetivos, acciones y recursos económicos a la instalación de la mediación escolar y realización de jornadas de reflexión, de talleres, programa de valores y recreo entretenido. En el área de liderazgo, en las cuatro escuelas, existe coincidencia en la elaboración de instrumentos de gestión y acompañamiento docente en el aula. Del mismo modo, en el área de gestión de recursos, el énfasis está en la contratación de recursos humanos (psicólogo, asistente social, asistente de la educación, entre otros profesionales) y la compra de premios y estímulos para la realización de eventos educativos.

Desde la perspectiva de los niveles de participación de la comunidad educativa en los procesos de elaboración, difusión, implementación y evaluación del PEI y PME, se puede mencionar que en las cuatro escuelas existe una gradiente significativa entre directivos,

profesorado y personas apoderadas. Este hallazgo se contrapone al basamento conceptual de "generación de instancias participativas de toda la comunidad educativa, para el levantamiento de propuestas de mejoramiento de los aprendizajes" en la concreción del PEI y PME (Chile, Ministerio de Educación, 2008, p. 3). La participación en la elaboración de estos instrumentos de gestión respondería a la diversidad de gestión escolar de los directivos y a los rasgos de las comunidades educativas para diseñar y abordar procesos de participación en la gestión de la escuela. Los equipos de gestión escolar participan de los procesos de elaboración, difusión, implementación y evaluación del PEI y PME, asumiendo estas tareas como parte de sus funciones directivas, "que implica un conjunto de acciones [y] trámites que se llevan a cabo para concretar un proyecto" (Chile, Ministerio de Educación, 2011, p. 2).

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

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

De los resultados observados, es posible indicar que se aprecia una inconsistencia entre la realidad de las escuelas y las disposiciones ministeriales referidas a la participación de la comunidad educativa en el PEI y PME, pues estas últimas enfatizan que las comunidades "diseñen e implementen procesos integrales de mejoramiento, desafiantes, pertinentes y participativos" (Chile, Ministerio de Educación, 2015, p.7). Por ello, la reflexión que surge al finalizar este proceso es cómo las políticas educacionales, desde su marco legal y sus dispositivos orientadores (ley de Subvención Escolar Preferencial y el Marco la para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar), declaran el carácter comunitario, dialógico y participativo que deben tener la construcción del PEI y del PME, pensando la escuela como una comunidad que aprende, que se piensa a sí misma y que construye su identidad. Son estos aspectos los que no se evidencian en los análisis desarrollados a nivel de los PEI y PME.

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

El mediano grado de coherencia entre los PEI y los PME de tres de las cuatro escuelas responde a que los PEI no están elaborados en función de los criterios del ciclo de mejora continua de los PME, puesto que se detectó una diferencia en el modelo de diseño entre el PEI y el PME. Las orientaciones de elaboración de PME se sustentan en el modelo de planificación estratégica. En cambio, el PEI de las escuelas objeto de este estudio no estaba elaborado a base de este modelo de planificación. Esta incoherencia impide encontrar, a su vez, la coherencia entre los instrumentos que se supone orientan y guían el quehacer de la escuela. Esta idea está refrendada por el planteamiento de David Hopkins (2009), quien indica que "la dimensión estratégica [de la gestión escolar] refleja la habilidad de la escuela para planificar acertadamente los esfuerzos de cambio" (p. 80) en relación con alinear el PEI con el PME con las mismas lógicas de elaboración.

Cuando se habla de sentido y coherencia de estos instrumentos de gestión, justamente se quiere dar cuenta de la necesaria identidad de la institución educativa y de cómo esta se debe expresar en estos documentos que, en sí mismos, no tienen ningún valor cuando no logran transmitir efectivamente lo que es la escuela, lo que propone y cómo responde a los requerimientos de su comunidad. Por ello es posible ver que no es solo que los instrumentos no dialoguen entre sí; también son el reflejo del hacer por el hacer irreflexivo, que es inconducente, y lo único que se logra es confundir a los actores educativos en una maraña de dispositivos que paralizan y no permiten la construcción de una propuesta pedagógica que asuma los requerimientos locales.

En relación con el nivel de ajuste de los contenidos del PEI sobre la base de las acciones declaradas en los PME, se detectó que tres escuelas requieren un nivel mediano de ajuste a los contenidos del PEI, y una escuela no requiere que su PEI sea ajustado. Asimismo, las áreas del PEI que requieren mayoritariamente ser ajustadas son gestión de recursos y gestión curricular. Este hallazgo se contrapone al planteamiento teórico que orienta las disposiciones ministeriales, pues "la Gestión Curricular [es donde] se encuentran

los procesos principales" (Chile, Ministerio de Educación, 2005, p. 13) que constituyen el pivote del quehacer institucional. Estos niveles de ajuste se expresan en la tabla 16.

**Tabla 16**  
**Nivel de ajuste global por área del PEI**

Institución educacional	Nivel de ajuste global de los contenidos del PEI	Área(s) del PEI que requieren ajuste
Escuela 1	Mediano	Gestión curricular Gestión de recursos
Escuela 2	Mediano	Gestión de recursos Gestión del curriculum Liderazgo escolar
Escuela 3	No requiere ajuste	-
Escuela 4	Mediano	Convivencia escolar Gestión del curriculum Gestión de recursos

**Fuente:** Elaboración propia de los autores (2015).

Por último, se puede mencionar que, a modo de hallazgo, se observó una diferencia entre el sello identitario de los PEI de las escuelas que fueron objeto de esta investigación. Esta situación llama la atención, en circunstancias de que todas las escuelas tienen un mismo sostenedor y, en consecuencia, responden al Plan de Desarrollo de Educación Municipal (Padem). Además, las comunidades educativas están insertas en un contexto sociocultural similar, donde la vinculación entre los integrantes de la comunidad está basada en una relación humana en la que la escuela es demandada por una diversidad de experiencias diarias y como lo expresa Mejía (2006), es el acto de la pedagogización, que busca responder a las necesidades de las familias y educadores. Esta respuesta formativa se aprecia en las escuelas estudiadas en esta investigación, a través de aspectos identitarios, entre los que se destacan, una alta valoración del deporte por parte de una de las escuelas; en otra, en cambio, el sello está centrado en la convivencia escolar; y en otro centro su sello está dado por la oferta de talleres recreativos y complementarios a las actividades curriculares regulares.

## 6. Referencias

- Barber, Michael y Mourshed, Mona. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño en el mundo para alcanzar sus objetivos* (PREAL N° 41). Buenos Aires: PREAL. Recuperado de [http://www.oei.es/pdfs/documento\\_preal41.pdf](http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf)
- Chile, Ministerio de Educación. (1997). *Proyecto Educativo Institucional*. Santiago de Chile: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.

- Chile, Ministerio de Educación. (2005). *Manual Proceso de Autoevaluación*. Santiago de Chile: División de Educación General.
- Chile, Ministerio de Educación. (2007). *Guía de Autoevaluación para establecimientos educacionales 2007*. Santiago de Chile: Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo.
- Chile, Ministerio de Educación. (2008). *Manual para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. Santiago de Chile: División de Educación General.
- Chile, Ministerio de Educación. (2009). *Manual para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. Santiago de Chile: División de Educación General.
- Chile, Ministerio de Educación. (2011). *Gestión del Proyecto Educativo Institucional*. Santiago de Chile: División de Educación General.
- Chile, Ministerio de Educación. (2012). *Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo*. Santiago de Chile: División de Educación General. Recuperado de [http://portales.mineduc.cl/usuarios/media/File/2012/Noviembre/OrientacionesTEcnicas\\_PME\\_SEP\\_2013.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/media/File/2012/Noviembre/OrientacionesTEcnicas_PME_SEP_2013.pdf)
- Chile, Ministerio de Educación. (2015a). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago de Chile: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.
- Chile, Ministerio de Educación. (2015b). *Orientaciones Técnicas para Sostenedores y Directivos Escolares. Plan de Mejoramiento Educativo: Nuevo Enfoque a 4 años*. Santiago de Chile: División de Educación General. Recuperado de [http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2015/Orientaciones%20Tecnicas%20PME%20Segunda%20Fase%20\(2015\).pdf](http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2015/Orientaciones%20Tecnicas%20PME%20Segunda%20Fase%20(2015).pdf)
- Chile. (2008). *Ley de Subvención Escolar Preferencial Nº 20.248*. Santiago de Chile: Diario Oficial de la República de Chile.
- Cox, Cristian. (2003). *Políticas educacionales en el cambio de siglo. La Reforma del sistema escolar chileno*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Universitaria.
- Flick, Uwe (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Gvirtz, Silvia y De Podestá, María Eugenia. (2009). *Mejorar la Gestión Directiva en la Escuela*. Buenos Aires, Argentina: Edic. Granica S.A.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación* (5° ed.). México: McGraw-Hill.
- Hopkins, David. (2009). *Mi escuela, una gran escuela. Cambio escolar para el mejoramiento de los aprendizajes*. Santiago de Chile: LOM ediciones.
- Krippendorff, Klaus. (1997). *Metodología de Análisis de Contenido. Teoría y práctica*. Barcelona, España: Paidós Ibérica S.A.



- Lavín, Sonia, Del Solar, Silvia y Padilla, Andrés. (2000). *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*. Santiago de Chile: LOM ediciones/PIIE.
- Mazo, Pilar y Vera, Jessica. (2002). *La Congruencia entre el Proyecto Educativo Institucional y las estrategias metodológicas que utiliza el docente en el aula*. (Tesis de Grado Magister en Educación con mención en Currículum y Evaluación Educacional), Universidad Mayor, Santiago de Chile, Chile.
- Mejías, Carlos Raúl. (2006). *Educación(es) en la(s) globalización(es) I. Entre el pensamiento único y la nueva crítica*. Bogotá, Colombia: Edición Desde de Abajo.
- Monje, Carlos. (2011). *Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Guía didáctica*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Programa de Comunicación Social y Periodismo.
- Muñoz, Gonzalo, Pérez, Luz María, Bellei, Cristián y Raczynski, Dagmar. (2004) *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Santiago de Chile, Chile: Unicef.
- Pavez, Sandra. (2015). *Proyección del Apoyo en el Nuevo Enfoque de Mejoramiento para el sistema escolar (2015-2018)*. Santiago de Chile, Chile: División de Educación General. Recuperado de [http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Presentacion\\_SilviaPavez.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Presentacion_SilviaPavez.pdf)
- Pérez Serrano, Gloria. (2004). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid, España: Editorial La Muralla.
- Raczynski, Dagmar y Muñoz, Gonzalo. (2005). *Efectividad Escolar y Cambio Educativo en Contextos de Pobreza en Chile*, Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- Revista Vinculando. (2010). *La gestión curricular y los procesos educativos de calidad*. Recuperado de [http://vinculando.org/educación/la\\_gestion\\_curricular\\_en\\_procesos\\_de\\_calidad.html](http://vinculando.org/educación/la_gestion_curricular_en_procesos_de_calidad.html)
- Sandín, María Paz. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Sandoval, Carlos. (2002). *Investigación Cualitativa*. Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ARFO Editores e impresores Ltda.
- Taylor, Steve y Bodgan, Robert. (1994). *Introducción a los Métodos de Investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona, España: Editorial Paidós Ibérica.
- Villarroel, Sonia. (2002). *Proyecto Educativo Institucional. Marco legal y estructura básica. Programa 900 Escuelas*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.