

Proyecto Educativo Institucional y Gestión Escolar en un contexto descentralizado

Eduardo Astudillo Castro*

* Master en Educación con Mención en Administración Educacional, University of Wales, Gran Bretaña. Docente e Investigador de la Facultad de Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Sin un Proyecto Educativo Institucional, que sea compartido por la comunidad educativa, no es posible lograr en la escuela una gestión efectiva y una educación de calidad, en un contexto descentralizado, que complejiza el escenario educativo al presentarnos una realidad muy diversificada. Se refuerza la idea que el proyecto es una herramienta de gestión que permite compartir una finalidad y un quehacer común que da sentido al proceso educativo que se desarrolla en las escuelas y liceos y les otorga identidad. Al mismo tiempo, se plantea el proyecto institucional como un instrumento, a la vez político y técnico, que debe tomar en cuenta las demandas explícitas hechas a la escuela o liceo, y que, simultáneamente, es capaz de anticiparse a nuevos requerimientos. Finalmente, presenta algunas orientaciones, líneas de acción y un modelo para abordar la construcción colectiva (en equipo) del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

It is not possible to reach a school effective effort without an Institutional Educational Project shared by the school community, nor to offer educational quality in a decentralized context which complicates the educational scene by presenting as a very diversified reality. The idea that a project is a management tool which allows to share ends and a common undertaking, giving meaning and identity to the educational process developed in schools is enforced. At the same time, the institutional project is proposed as a political and technical tool, which should consider the explicit demands made to the school, as well as to anticipate new requirements. Finally, some orientation, courses of action and a model are presented to undertake the collective or group construction of the Institutional Educative Project (PEI).

I. Introducción

El concepto de “Proyecto Educativo”, en nuestro país, ha estado más desarrollado y enraizado en la educación particular, principalmente en los Colegios de Iglesia. Pero paulatinamente este concepto se ha ido incorporando en el léxico de todos los educadores y ha sido uno de los indicadores de éxito que muestran las escuelas efectivas y, por tanto, con mejor calidad de educación.

En la legislación educacional chilena, el concepto de Proyecto Educativo se incorpora como tal, por primera vez en nuestra legislación, en la ley 19.070, *Estatuto Docente o de los Profesionales de la Educación*, donde se le menciona como el marco que mediatiza el accionar individual y grupal de los profesores (Art. 13, Art. 15, inc. 2 y Art. 16). Por su parte, el MINEDUC, en su propuesta sobre *Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos*, sostiene que “de acuerdo al Proyecto Educativo del establecimiento, se deberán fijar los planes y programas de estudio, ya que es el Proyecto Educativo quien define cuáles son los Objetivos Complementarios que la unidad educativa va a desarrollar. Lo mismo ocurre con los Objetivos Fundamentales Transversales, los que tendrán las orientaciones y propósitos de su respectivo Proyecto Educativo”. (Cit. en Triguero y Labra, 1993, p. 5).

Ultimamente, el concepto de proyecto educativo, el liderazgo del director, la mayor autonomía, la flexibilidad en la gestión de los establecimientos escolares y más difusión pública son enfatizados en la propuesta del *Comité Técnico Asesor del Presidente de la República*, frente a los desafíos que encierra el proceso modernizador de la educación chilena, como los medios más indispensables para lograr tener escuelas efectivas. Al respecto se señala que:

“...las escuelas y liceos son la unidad básica del sistema; cada uno un mundo, una comunidad educacional dotada de identidad y proyecto propios en que se reúnen e interactúan profesores, alumnos y personal de apoyo bajo la conducción del director y su equipo, contando con la participación activa de los padres y con el respaldo de la comunidad local”. (Informe del Comité Técnico Asesor de S. E. el Presidente de la República, 1994, p. 69).

Lo anterior presupone, según el Informe del Comité Técnico Asesor *“Los Desafíos de la Educación Chilena frente al Siglo 21”*, que “... para alcanzar las metas de modernización propuestas, cada establecimiento deberá reunir un conjunto de características estrechamente asociadas entre sí que (...) son un requisito para su efectividad”. En síntesis, entre estas características se mencionan, como lo muestra la evidencia disponible, que:

*“las escuelas efectivas son aquellas que se organizan de manera tal que poseen un claro sentido de misión, con metas precisamente establecidas, liderazgo pedagógico y un positivo clima o **ethos** escolar, cultivan altas expectativas de rendimiento escolar, se focalizan en las actividades académicas y evalúan permanentemente su desempeño; los profesores asumen plenamente sus responsabilidades profesionales, participan en la programación de las actividades escolares y juegan un papel activo a la hora de elegir modalidades pedagógicas que hagan posible una enseñanza activa en la sala de clases; y existe un compromiso de la comunidad con sus escuelas”.* (p. 49).

El Comité Técnico Asesor plantea un *nuevo rol del director*. Al respecto señala que “... particular importancia tiene el rol del director. El debe orientar y conducir a su comunidad, junto al equipo de gestión, asumiendo un auténtico liderazgo educativo. No debe ser sólo un superior administrativo, ni ejercer su rol con un estilo autocrático. Debe inspirar y persuadir, coordinar las tareas cooperativas y en todo momento guiar al establecimiento en el espíritu y según los fines del proyecto educativo de su institución”. Y agrega que “la normativa que se defina para afianzar la autonomía de los establecimientos determinará, teniendo a la vista ese nuevo rol, cómo se nombra a la autoridad y su duración en el cargo; qué requisitos son necesarios para acceder a esa posición; cuáles funciones le corresponderá desempeñar al director y sus facultades específicas...” (p. 70).

Asimismo, la *Comisión Nacional para la Modernización de la Educación*, que recoge el diagnóstico del Comité Técnico Asesor, en su Informe para su Excelencia el Presidente de la República, recomienda “mayor autonomía, flexibilidad de gestión y más información pública para tener escuelas efectivas”. (1994, p. 6). Y destaca a la familia y la escuela como dos grandes instituciones educadoras que

deben sustentar fundamentalmente este programa. En la escuela ven “el proyecto educativo, animado por los valores de formación personal y conducido por la ejemplaridad y el liderazgo de su director y profesores, lo que permite fundar una gestión autónoma, tanto pedagógica como administrativa”, en el establecimiento de educación (pp. 6-7).

Esta misma Comisión recomienda en su informe que “debe fomentarse la participación de los diversos actores que integran cada comunidad escolar en el desarrollo de sus propios proyectos educativos y programas, dentro del contexto de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos propuestos en el programa común de formación personal” (p. 7).

Respecto al liderazgo del director, la Comisión Nacional para la Modernización de la Educación, recomienda que “... debe existir una adecuada preparación de directores de establecimientos educacionales y formas de selección de este personal que aseguren la existencia de un auténtico liderazgo educacional en los establecimientos, cuya autonomía requiere, además, suficiente independencia en la gestión de cada uno de ellos” (p. 7).

Como ya se habrá podido dar cuenta el lector a través de esta introducción, el presente artículo se propone:

- En primer lugar, motivar la reflexión sobre el proyecto institucional y la gestión educativa en la escuela/liceo, teniendo presente dos parámetros:
 - Uno es un referente político-administrativo –la descentralización de la educación–, que coloca a la mayor parte de los establecimientos escolares de nuestro país bajo la dependencia administrativa de los municipios o corporaciones educacionales, lo cual plantea un gran desafío a la gestión educativa comunal frente a la calidad de la educación.
 - El otro referente es la contrastante realidad de la escuela y el liceo en el contexto municipal (urbano, marginal y rural) y en el particular (pagado o subvencionado), lo que permite clarificar la pertinencia y eficacia del proyecto institucional en cada una de estas realidades.

- En segundo término, ofrecer, principalmente a los educadores, supervisores y administradores de la educación, algunas orientaciones y líneas de acción para abordar la tarea de elaboración en equipo (colectiva y participativamente) del proyecto educativo institucional.

II. El Proyecto Educativo Institucional: concepto e interrogantes a las que debe responder

Seguramente a muchos lectores de este artículo les ha llamado la atención que se agregue al “Proyecto Educativo” lo de “Institucional”. Al darle esta denominación, se está haciendo referencia al proyecto de la institución-escuela que requiere, para lograr una identidad colectiva, el reconocimiento y valoración, no sólo de la comunidad educativa sino que también de otras instituciones y organismos de su entorno, que en cierta forma son las que en definitiva lo legitiman y le reconocen una identidad al establecimiento escolar.

Por lo general, la falta de un Proyecto Institucional o Proyecto Educativo en algunas escuelas y liceos pareciera que se debe a la falta de un concepto, a su confusión con los planes anuales y/o los proyectos curriculares, o a que su elaboración tiende a ser vista como una actividad muy compleja, en la cual los miembros del establecimiento escolar parecieran carecer del conocimiento y técnicas necesarias para su diseño, implementación y evaluación.

Conscientes de su importancia, los jefes provinciales, jefes técnicos y supervisores de los DEPROV, entrevistados y encuestados en la etapa diagnóstica del Proyecto Mece: *“Diseño de un modelo de gestión y supervisión de los procesos educacionales en la Educación Media”*, señalaron como primera prioridad la necesidad de perfeccionamiento en diseño y evaluación de Proyectos Educativos (Morales y otros, 1993).

Un concepto de proyecto

En un sentido general, se puede afirmar que el término proyecto se refiere a las ideas o definiciones, que una persona o grupo de personas establecen, para efectuar cambios que se desea ocurran en

la realidad. En un sentido más técnico, se puede decir que *proyecto* es un compromiso de acción o un conjunto de actividades interrelacionadas, que se realizan para alcanzar un objetivo en un tiempo determinado. El surgimiento de un proyecto supone:

- a. Una lectura o análisis de la realidad, que evidencie que ésta o alguno de sus aspectos deben ser objeto de transformación.
- b. Una visión anticipada de la situación a la que se desea llegar, es decir, del tipo de cambio que debe ocurrir.
- c. Una estrategia de actuación, que hará posible producir los cambios requeridos.

El grado de complejidad, profundidad y sistematicidad con que se desarrollen estos tres aspectos del proyecto, dependerá de dos elementos:

- La capacidad de la persona o grupo/equipo que se propone el proyecto.
- El nivel de complejidad de la situación concreta que se desee transformar.

Por ejemplo, una persona o grupo/equipo con un alto nivel de información y capacidad reflexiva, se planteará la situación y la analizará en un grado de complejidad mayor que si fuera un grupo/equipo de poca experiencia y sin mucho conocimiento de la situación. En este sentido, la calidad del sujeto (individual o colectivo) es definitoria en la determinación de un proyecto.

En definitiva, “el nivel de correspondencia entre la capacidad del sujeto y la complejidad de la problemática, determinan el desarrollo y logro del proyecto” (Cuba y otros, 1994).

¿Qué es un Proyecto Educativo Institucional?

Un Proyecto Educativo (Institucional) es un instrumento de planeación basado en la pedagogía de proyecto y, por tanto, que hace uso de la metodología de proyectos. Cristaliza un conjunto de elementos que dan forma a la intención educativa de una comunidad escolar. En este sentido, articula intereses sociales, objetivos, medios y

regulaciones que dan forma a esa intención (Morales y otros, 1993, p. 134).

En cuanto proyecto, como lo hemos planteado anteriormente, traduce una intención de transformación de la realidad, a través de representaciones a *priori* del sentido que ésta debiera tener, y considerando las condiciones reales que animan la actividad educativa en un establecimiento escolar.

El *Proyecto Educativo (Institucional)* explicita valores, pautas de conducta, actitudes, etc., que todos los miembros de la comunidad escolar asumen conscientemente, consensuando la necesidad de trabajar para realizarlo. En este sentido, “en su elaboración, seguimiento y valoración, pueden y han de participar todos los miembros de la comunidad educativa, independientemente del estamento al que estén adscritos, ya que nadie puede arrogarse frente a los demás la exclusividad de la “*verdad absoluta*”. Se trata en todo caso de buscar la intersubjetividad a partir de la subjetividad individual” (Gairín, J., 1991, p. 36).

Da la identidad e individualidad a la escuela/liceo y define el tipo de educación que se ha comprometido a impartir a lo largo de los años. Por tanto, describe un ideal de escuela/liceo y un ideal de educación que es necesario construir gradualmente y de manera progresiva.

Es un acto configurativo de la identidad de una comunidad educativa y, por lo mismo, tiene siempre un carácter único y un sello de originalidad. Es decir, define la naturaleza y el sentido que una comunidad educativa desea dar a su propia acción.

Otorga la coherencia a la acción de los miembros de la comunidad educativa, en función de una doctrina común.

Da elementos básicos para la cultura y socialización escolar como también para la revitalización organizacional.

Posibilita plasmar de forma coherente la línea pedagógica de la escuela/liceo, después de haber analizado la propia realidad interna y el contexto socio-económico y cultural.

En síntesis, podemos decir que el Proyecto Educativo Institucional es una herramienta de planificación y gestión, que permite compartir una finalidad y un quehacer común que da sentido al proceso educativo desarrollado en las escuelas/liceos y le otorga identidad. Al mismo tiempo, interesa entender el Proyecto Institucional como...

“un instrumento, a la vez político y técnico, que toma en cuenta demandas explícitas hechas a la escuela o liceo, y que, simultáneamente, es capaz de anticiparse a nuevos requerimientos” (Astudillo y otros, 1995).

En cuanto instrumento de planificación y gestión, el *Proyecto Institucional* resulta ser una forma sistematizada de hacer viable “la visión y misión de la escuela o liceo” y consiste, a su vez, en el diseño y la ordenación (programación de una estrategia) de una serie de procesos operacionales, coherentes y exigentes de recursos variados (gestión de recursos), mediante los cuales determinados insumos son transformados en productos específicos con un alto grado de calidad (calidad de procesos).

¿A cuáles interrogantes debe responder un Proyecto Institucional?

El Proyecto Institucional permite dar respuesta a la siguiente interrogante clave: *¿cuál es el curso de acción a seguir para materializar la visión que hemos producido?*

En otras palabras, el propósito del Proyecto Institucional es hacer viable, factible, posible en la realidad, la visión que la escuela/liceo tiene de su futuro organizacional.

Sin embargo, como hemos planteado anteriormente, para que el Proyecto institucional tenga verdadera utilidad, no basta con haber identificado la escuela o liceo que se quiere tener en un futuro cercano (visión); también es necesario identificar con claridad la situación en que se encuentra la escuela o liceo actualmente, en el presente; los problemas que se precisa resolver para pasar de la situación actual a la situación deseada; los cursos de acción posibles entre estas dos situaciones y los compromisos que los participantes de la escue-

la o liceo asumen para realizar acciones concretas y definidas que permitan ir materializando la visión.

En tal sentido, el proceso mediante el cual se desarrolla el Proyecto Institucional, lleva asociadas diferentes interrogantes, algunas de las cuales son las siguientes:

- ¿cuál es la situación en que nos encontramos?
- ¿en cuál situación queremos estar?
- ¿cuáles son los problemas claves que tenemos que resolver?
- ¿cuál es el curso (s) de acción a seguir?
- ¿cuáles compromisos de acción va a asumir cada una de las personas o instancias involucradas en la gestión de la escuela?
- ¿qué factores condicionan –facilitando u obstaculizando– las acciones a realizar?
- ¿de qué manera podemos organizar nuestras acciones y combinar nuestros recursos para realizar lo que hemos planeado y concretar la visión que hemos construido?

III. La Gestión Educativa es un componente clave para la concreción del proyecto institucional

Hacer gestión educativa quiere decir conducir la educación al logro de sus finalidades.

Si bien gestionar es una labor específica, que como toda actividad supone un conjunto de procedimientos técnicos, éstos sólo constituyen la dimensión operativa de la gestión.

La gestión es fundamentalmente la determinación del sentido de una institución, de lo que esta institución se propone respecto a su propia existencia, el establecimiento de su misión en el contexto en que se desenvuelve. Por tanto, no es exacto identificar gestión educativa con el manejo de los procedimientos técnico-administrativos en la escuela. Esta es, lamentablemente, una manera muy común de entender la gestión (Cuba, S. y otros, 1994, p. 6).

La gestión no es un asunto sólo técnico, sino que es un asunto fundamentalmente político. Por ello, gestión y proyecto institucional son inseparables. Sin un proyecto institucional no es posible hacer gestión.

Gestión tiene entonces un componente de *proyectividad*. se gestiona en la medida en que se ha establecido la proyección de la institución educativa.

La gestión posee también un componente de *viabilidad*. su función es garantizar la continuidad institucional. La institución para hacer posible el logro de sus objetivos, requiere dotarse de una estrategia adecuada, es decir, de un modo de hacer las cosas.

Quien gestiona estratégicamente es un estratega. Definidas las orientaciones globales, su función es tomar decisiones que las hagan posibles. Para ello, el proceso de toma de decisiones tomará en cuenta tanto el corto como el largo plazo, tanto las condiciones internas de la institución como la realidad del contexto, entre otras variables.

En resumen, la gestión educativa puede ser entendida como la conducción global de un sistema o institución escolar. Esto supone tres requerimientos:

- a) La determinación de un proyecto institucional.
- b) La determinación de una estrategia que garantice su realización.
- c) La capacidad de tomar decisiones adecuadas durante el proceso de gestión.

IV. La escuela como una organización de difícil gestión

Las primeras referencias que sugiere el término Escuela se relacionan con su función y con su funcionamiento. Por una parte, alude a su condición de institución especializada de la sociedad para favorecer el proceso de socialización de la persona y para potenciar la formación de su escala de valores. Por otra, remite a su naturaleza como organización, que configura de una manera integrada sus metas, estructuras y sistema relacional con vistas a conseguir el

mejor cumplimiento de su función (Gairín, J., 1991, p. 23). Dejando de lado las múltiples consideraciones que se han hecho y se podrían hacer a la misión de la escuela, una breve mención a sus características como organización puede ser esencial para visualizar el marco donde se inserta el proyecto educativo institucional y se realiza su gestión.

La escuela puede clasificarse como “*organización formal*”, por estar compuesta por un conjunto de personas fácilmente determinables que:

- a) *Disponen de una estructura más o menos formalizada.*
- b) *Poseen un sistema de coordinación y comunicación.*
- c) *Actúan sobre el entorno que los rodea y, a la vez, reciben la influencia de éste en una interacción que ha de ser armónica.*
- d) *Realizan actividades mediante instrumentos técnicos y operaciones que tienden a la consecución de unos fines determinados (Antúnez y Gairín, 1990).*

No obstante, cabe considerar cómo inevitablemente surgen, en las organizaciones formales, tipos de relaciones informales que, aunque no quedan vinculadas directamente con el trabajo, inciden en sus resultados. La *organización informal* nace de la incapacidad de la propia organización formal para satisfacer, salvando el objetivo del grupo general, todas y cada una (le las necesidades de sus miembros considerados individualmente).

La organización informal es, pues, una dimensión siempre existente en las organizaciones (educativas), que debe ser considerada de modo paralelo y complementario al nivel de formalización alcanzado.

Aunque todas las organizaciones formales tienen rasgos comunes, se observan en ellas rasgos diferenciadores, tanto en la especificidad del contexto en el que se sitúan como de su propia naturaleza.

“Sea clasificada la escuela como organización para el mantenimiento de pautas (personas), de adaptación (Katz y Kahn), de servicio social (Blau y Scott) o de unidad de producción (Woodward), lo

cierto es que tiene una especificidad ampliamente reconocida” Gairín (1991). Esta proviene, según Gairín, tanto de la naturaleza de los fines que asume como de la peculiaridad de su organización, y radica fundamentalmente en:

- a) La ambigüedad de sus metas: las funciones que se le asignan (facilitar aprendizaje, potenciar la formación, adaptar socialmente, etc.) son variadas, complejas y no siempre bien delimitadas en sus objetivos y medios.
- b) Poseer una cultura no uniforme (la realidad escolar no es homogénea, como veremos más adelante): los colectivos de personas que incluye son también variados (padres/madres, profesores/as, alumnos/as, directivos de la institución...) en sus objetivos y en sus intereses. De hecho, la característica esencial de la cultura escolar es la diversidad de patrones de pensamiento, de creencias implícitas que subyacen y dan significado a la vida y práctica educativa.
- c) Sus miembros son seleccionados en alguna forma y tienen la obligación de asistir y suelen carecer de identidad colectiva, cuando no existe un proyecto educativo que sea compartido.
- d) La existencia de una tecnología “problemática”: no hay un modo óptimo de desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje y los procesos organizativos y de evaluación no siempre son técnicos y racionales.
- e) El enclaustramiento: entre los profesores hay una tendencia al aislamiento en las aulas y es escasa la interacción. El asignaturismo favorece este aislamiento.
- f) Una débil articulación, debida a la escasa interdependencia inter e infra colectivos.
- g) Existe multiplicidad de modelos, resultado de la aproximación de las instituciones a realidades concretas (pp. 25-26).

Pero, además:

- La escuela pide una exigencia en formación y aptitudes, para dar respuesta satisfactoria a las múltiples expectativas que despertata.

- La escuela necesita de más recursos y de un mayor control sobre su utilización. Esta evidencia reclama una mayor atención de la sociedad, pero también responsabiliza a las escuelas del poco nivel de eficacia que consiguen.
- La escuela es una organización que no suele disponer de tiempo para la gestión. El intento de aplicar procesos participativos en la gestión hace más acuciante el problema, pues añade, a la falta de tiempo, el nivel de disponibilidad y compromiso de los diferentes miembros de la comunidad.

Todo ello hace, en opinión de Gairín (1991), que el nivel de indeterminación de las instituciones escolares sea alto, lo que les califica con frecuencia de débiles organizativamente, porque mantienen una unidad precaria a partir de una base común mínima o por el establecimiento de requisitos formales externos (horarios, sistemas de evaluación, etc.) (p.26).

Pretender mejorar una realidad tan compleja como puede ser la escuela/liceo, no parece ser una tarea fácil para la gestión educativa, si se consideran los múltiples elementos que la configuran.

Los establecimientos escolares: una realidad compleja y de contrastes

Como hemos podido apreciar en nuestras prácticas y en lo planteado anteriormente, detrás de la aparente uniformidad, expresada en un alto nivel de formalidad, normas e instructivos, existe una realidad en nuestras escuelas, colegios y liceos, que muestra una situación muy compleja. Los establecimientos escolares están divididos por niveles (pre-escolar, básica y media), modalidades (científico-humanista y técnico-profesional), sistemas de financiamiento (pagados, subvencionados y con financiamiento compartido) o dependencia administrativa (particulares, municipalizados, corporatizados, etc.); inclusive al interior de los mismos se dividen por ciclos, cursos, asignaturas, tipo de currículum, jornadas horarias, sectores, locales, etc. Todo lo cual presenta un cuadro de gran complejidad para la gestión educativa.

No hay ninguna explicación que dé cuenta de tales diferencias que se producen entre establecimientos y dentro de ellos, que por lo

demás, pueden observarse en otros ámbitos y procesos, más allá de la orientación de la escuela o liceo. Por ejemplo, las exigencias de requisitos académicos a sus directivos y profesores, la incorporación y selección de estudiantes que ingresan a un establecimiento escolar, criterios sobre repitencia y, sobre todo, calidad de aprendizajes marcan grandes diferencias.

Como observamos, en el marco de la descentralización y autonomía en la gestión, las cosas en las escuelas son más complejas que uniformes. “La diversidad entre establecimientos escolares y dentro de cada uno de ellos, es una realidad. Por lo mismo, las manifestaciones de esta complejidad suelen ser desordenadas, incoherentes. El Estado, las colectividades regionales y locales, los representantes de entidades locales, provinciales y regionales no pueden estar satisfechos cuando constatan que una buena parte de los recursos económicos es gastada sin un verdadero control sobre los resultados, ni sobre los medios utilizados y, además, sin un verdadero conocimiento acerca de los procedimientos realmente puestos en práctica” (Astudillo y otros, 1995).

La diversidad observada no debe ser sólo una fuente de inquietud. Debe transformarse en: un desafío a nuestra creatividad y capacidad de gestión; una fuente de motivación y, también, una esperanza. En el marco de una gestión educativa participativa, la comunidad educativa toda (alumnos, profesores, padres, directivos, personal administrativo y de servicio) tiene en el establecimiento un poder real para proponer, para disentir o para innovar.

Nuestras escuelas y liceos son y seguirán siendo distintos; por tanto, debemos aceptar esta diversidad. Y una forma de aceptarla es organizándolos para que sean efectivos y cumplan con su misión. De ahí que la propuesta del *Equipo Asesor en Gestión Escolar del Programa de las 900 Escuelas*,¹ sea que la diversidad en los estableci-

1. Este es un equipo integrado por académicos de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile y del Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE), que es coordinado por el autor del presente artículo; asesora desde el año 1993 al Ministerio de Educación en la “Formación, Fortalecimiento y Consolidación de

mientos escolares puede ser organizada mediante la elaboración del proyecto institucional. Inclusive, la propuesta plantea que la diversidad que presentan las distintas realidades de los DEM y Corporaciones encargados de la administración de la educación municipal, puede ser abordada mediante el Proyecto Institucional. Los futuros “Planes Anuales de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM)”², serán una aproximación al Proyecto Educativo Institucional.

V. La diversidad organizada por el proyecto institucional del establecimiento escolar

La propuesta del *Equipo Asesor en Gestión Escolar del Programa de las 900 Escuelas*, es que el Proyecto Institucional, en cuanto “instrumento de orientación y conducción, que busca, entre otros aspectos fundamentales, lograr un resultado”, debe, especialmente en el sector municipalizado, manifestar:

* *COHERENCIA* al interior del establecimiento, entre diferentes actores, basada en una gestión respetuosa de su identidad y de sus valores, que permite trabajar en torno a objetivos y acciones discutidas colectivamente, al servicio de los alumnos.

Equipos de Gestión en establecimientos del Programa de Mejoramiento de Escuelas Básicas de sectores pobres (P-900)”, en 39 comunas de las Regiones V-VI y Metropolitana.

2. Los *PADEM* son instrumentos de gestión de la Educación Comunal y parte de un esfuerzo mayor de fortalecimiento de la educación pública. En efecto, “el proyecto estipula que los órganos de administración de la educación municipal deberán formular anualmente un Plan que incluirá: diagnóstico educacional de la comuna, objetivos y metas educativas, una programación de los recursos humanos y financieros de que disponen para alcanzar las metas. Asimismo, define: mecanismos explícitos de participación de las comunidades educativas en su elaboración, mecanismos de refrendación por las máximas autoridades municipales. Contempla también su evaluación y comunicación año a año”. (Extractado de la “*Presentación del Ministro de Educación, don Sergio Molina Silva sobre Políticas Educativas al Honorable Senado de la República*”. Valparaíso, 9 de Mayo de 1995. p. 31).

* *COHERENCIA* entre el establecimiento y su entorno: lograr adhesión a la concepción de las políticas del establecimiento, de la familia, de los representantes locales.

* *COHERENCIA* entre los niveles local, regional y nacional con el establecimiento, a partir de definición de objetivos comunes pero, que cada escuela puede lograr a su manera: innovando, inventando, y con sus recursos e 'ingeniería' que les son propias, concertándose con los establecimientos vecinos del mismo entorno.

* *COHERENCIA* a nivel de la estructura del Estado, de la función pública que es invitada a adoptar progresivamente este criterio mediante objetivos y proyectos del conjunto de establecimientos, de servicios externos y centrales.

* *COHERENCIA* en relación a nuestro tiempo, caracterizado por cambios profundos en distintos dominios" (Astudillo y otros, 1995).

VI. Criterios metodológicos para la construcción de Proyectos Institucionales

Al elaborar un proyecto, la propuesta del *Equipo Asesor en Gestión Escolar del Programa de las 900 Escuelas*, plantea que se deben tener presentes los siguientes criterios:

- a. El proyecto es una *responsabilidad colectiva* de sujetos sociales pertenecientes a una organización escolar. Las familias confían sus hijos a la escuela o liceo durante un determinado período; ellas tienen derecho a esperar que se cumplan los resultados establecidos por el Estado, que fija las políticas en educación. Confían sus hijos a un *equipo polivalente*, que cuenta con posibilidades para organizarse, a fin de satisfacer las necesidades de cada alumno/a con características diferenciadas. Sólo el trabajo en equipo permite racionalizar el tiempo, tomar en cuenta las diferencias individuales y los niveles de aprendizaje.
- b. El proyecto responde a la *especificidad de cada población escolar*. Sólo tomando en cuenta este criterio es posible orientar, es-

tablecer objetivos y definir los valores que lo sustentan. En consecuencia, el proyecto permite a la vez, *salvaguardar la integridad del servicio público y adaptar la acción de cada escuela o liceo*. Mediante un trabajo de esta naturaleza es posible asegurar mayor *igualdad en los resultados* de aprendizajes entre escuelas deprivadas y otras que atienden a niños de estratos de mejor nivel socio-económico (Astudillo y otros, 1995).

Cada escuela o liceo tiene una realidad particular y, por tanto, tiene la obligación de adaptar las acciones del proyecto a las necesidades específicas de los niños o jóvenes que les han sido confiados, a las posibilidades específicas de cada establecimiento, a los recursos y medios concretos que le ofrece su entorno.

Por consiguiente, el entorno y las características locales (cultural, geográfica, socio-económica) deben ser considerados como un punto de partida fundamental en la construcción colectiva del proyecto educativo institucional.

VII. Factores que condicionan la elaboración de un proyecto institucional

Al elaborar un proyecto, se debe tener presente una serie de factores que condicionan su viabilidad. Entre éstos se pueden mencionar:

- *Condicionantes contextuales*: contexto socio-cultural y económico, visión sistémica del entorno.
- *Condicionantes interinstitucionales* (propios del proceso de descentralización): regulaciones provenientes del nivel central (normativas curriculares), regulaciones del entorno inmediato (municipio).
- *Condicionantes intrainstitucionales*: procesos diferenciales relacionados en términos de autonomía, orientación y acciones en función de la misión del establecimiento, etc.
- *Rol esperado y rol asumido* por los sujetos que construyen el proyecto: Equipo Generador o Equipo de Gestión Escolar.

El proceso de construir el proyecto en el marco de interrelaciones efectivas, implica

- Negociación de políticas y uso de recursos con autoridades y sostenedores: poder y autoridad
- Negociación pedagógica: contratos y compromisos, condiciones de satisfacción y oportunidad para el cambio.
- Articulación de diferentes iniciativas contemplando signos de interferencia y de ajuste.
- Formulación de objetivos pertinentes y posibles de realizar, del horizonte del proyecto y su evaluación (Astudillo y otros, 1995).

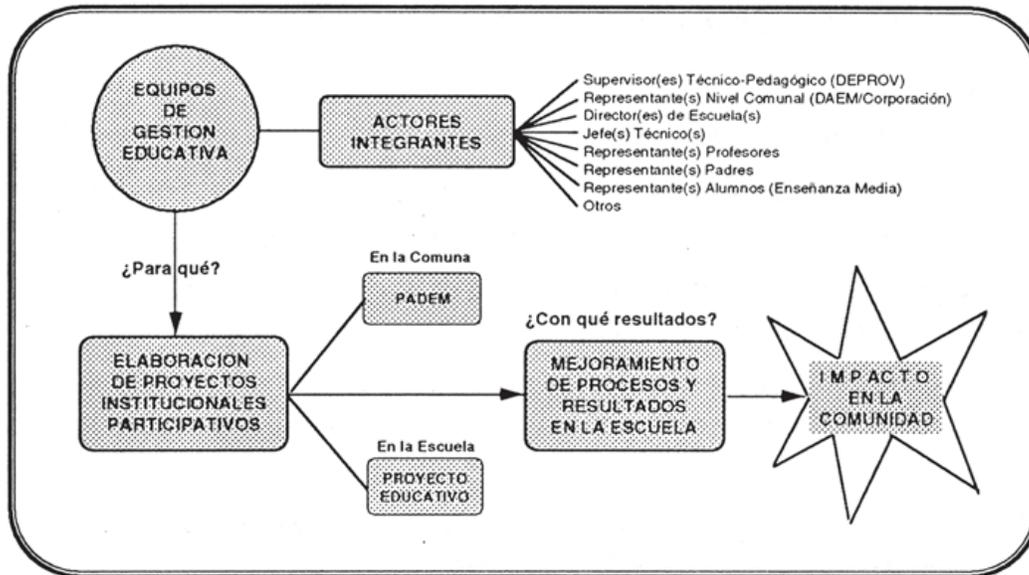
VIII. Necesidad de conformar equipos que generen y gestionen los proyectos institucionales

La formulación, diseño y elaboración de un Proyecto Institucional requiere de complejos y grandes esfuerzos por parte de la organización educativa (escuela, colegio, liceo, etc.) y, “si bien involucra a toda la comunidad a quien sirve, necesita de un grupo específico de personas que canalicen, organicen y dirijan los esfuerzos desde su génesis hasta su posterior aplicación” (Lavalle, Parra y Rojas, 1994, p. 16).

El éxito o fracaso en la elaboración del Proyecto Institucional de una escuela o liceo dependerá, en gran medida, de la acción planificada y motivadora del grupo de personas que asuma idóneamente esa tarea, con mentalidad de equipo y con el liderazgo transformacional necesario para conducir el proceso; involucrando a toda la comunidad educativa.

Figura 1

Relacion de los equipos de gestion educativa con el proyecto institucional a nivel comunal y en la escuela/liceo



* Tomado y adaptado del modelo elaborado por E. Astudillo, O. Astudillo, G. Cuadra, G. Guerrero, M. Torres y L. Vaccaro para la "Propuesta 1995 del Proyecto de Asesoría en Gestión Escolar al Programa de las 900 Escuelas del MINEDUC".

Ese equipo animador-conductor y responsable de la formulación de un Proyecto Educativo (Institucional), es el que en los colegios de la FIDE Secundaria, se denomina Equipo Generador Colegial (EGECO)³, y que en el Proyecto de Asesoría en Gestión Escolar del Programa de las 900 Escuelas del MINEDUC, hemos denominado Equipo de Gestión Educativa o Escolar (EGE)⁴. También el Equipo

3. El Equipo Generador Colegial está constituido por líderes formales de la Comunidad Escolar, vale decir, por personas que ejercen roles directivos en la Institución, teniendo la posibilidad de integrarlo también representantes de los otros estamentos y expertos externos (Triguero y Labra, 1993, p. 10).
4. El Equipo de Gestión Escolar (E.G.E) en la escuela está integrado por Director, jefe técnico, profesor(es) de cada escuela, los cuales son capacitados por los Equipos Comunales de Gestión o Equipos de

de Investigación en Desarrollo Organizacional Escolar, de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, coordinado por el Dr. Gonzalo Undurraga, ha generado en algunos establecimientos educacionales municipalizados de la Comuna de Santiago, Equipos Estratégicos Escolares (EEE), que son los responsables de impulsar la elaboración de los Proyectos Educativos y de desarrollar equipos de trabajo en la escuela o liceo. En la Figura 1, se presenta la *“Relación de los Equipos de Gestión Educativa con el Proyecto Institucional a nivel comunal y en la escuela / liceo”*, en la que se da un ejemplo de constitución de Equipos de Gestión Educativa, responsables de la elaboración, implementación, desarrollo y evaluación de los Proyectos Institucionales.

En la gestión propiamente tal de la marcha de un proyecto institucional, no todas las personas implicadas en su elaboración continúan manteniendo su mismo grado de compromiso. De ahí que podríamos considerarlas distribuidas en dos categorías:

- **Las personas que participan activamente** en el equipo de gestión y juegan un rol de promotores del cambio, como pueden ser los supervisores, directivos y profesores: estos actores pueden constituir el grupo de pilotaje del proyecto en la escuela/liceo, pues les corresponde la organización y coordinación del conjunto de la operación en la puesta en marcha del mismo.
- **Las personas que aceptan tomar parte** en la marcha del proyecto por razones de representación, personales y/o profesionales, como pueden ser los representantes de los centros de alumnos, de padres de familia o asesores externos invitados: los cuales participan en la marcha del proyecto con un grado de responsabilidad menor que los integrantes permanentes, que son miembros de las plantas de la escuela/liceo o DEPROV.

Transferencia (integrados por: 1 Supervisor del DEPROV, el Jefe del Departamento de Educación Municipal, 1 Director de Escuela, 1 Jefe Técnico, 1 Profesor), los que a su vez son formados y capacitados por el Equipo Asesor del Nivel Central del Ministerio, a través de la modalidad de Jornadas-Talleres (3 Jornadas en el año de 2 días cada una) y que son supervisados durante el interperíodo por los académicos del Equipo Asesor del Nivel Central.

¿Cuándo se constituye realmente un equipo?

Un equipo se constituye cuando un conjunto de personas se apoya en un proceso de crecimiento que, profesional y humanamente, le produce satisfacción y la tarea emprendida tiene sentido, tiene una razón de ser, o sea tiene una misión que cumplir. Sin embargo, llegar a constituirse en un equipo no es sólo por buena voluntad de un determinado grupo de personas que se reúnen para trabajar juntas. Es preciso contar con herramientas técnicas y con competencias personales, que son las que dan ocasión a sentirse parte del equipo haciendo aportes efectivos a la organización (educativa). Es necesario tener roles claros y funciones bien definidas, generando compromisos de acción y responsabilidad por los resultados.

Un equipo efectivo debe trabajar en torno a las ideas de integración, cohesión, sentido de pertenencia, comunicación, productividad, creatividad y madurez del equipo; por consiguiente, bajo una gestión participativa y en torno a una misión.

Trabajar en equipo en una escuela puede tener un efecto interesante y cambiar significativamente los modos de operar en las estructuras, en los procesos de toma de decisiones, en la gestión de recursos, en el ambiente de trabajo. Por lo dicho, nos parece que el equipo debe constituirse en la unidad de trabajo de la escuela o liceo que desee lograr eficiencia y efectividad en su quehacer.

Un peligro que debilita la gestión participativa es la rutina y entropía que pueden generarse si no existe una permanente activación hacia las metas y una animación a los equipos para fomentar la calidad y eficacia de la gestión. Ello tiene que ver con un rol de asesoría y de referente crítico por parte de los Equipos Comunales de Gestión, frente al accionar de los Equipos de Gestión en las Escuelas.

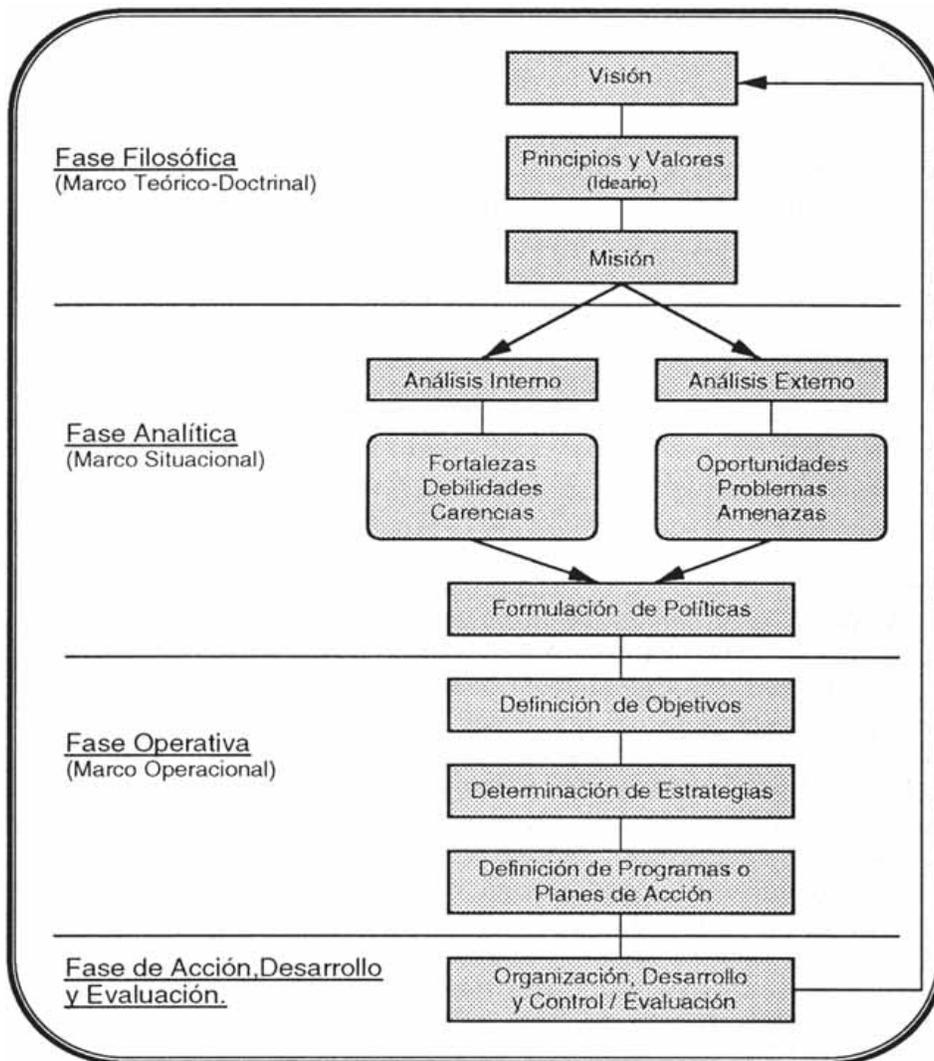
IX. El Proyecto Educativo Institucional como proceso: fases y componentes

Como se ha enfatizado anteriormente, el Proyecto Educativo Institucional debe ser el resultado de un proceso de construcción colectiva, dirigido por el Equipo de Gestión o Equipo Generador

Institucional, el que tendrá la misión de integrar y canalizar la participación de la comunidad educativa en cada una de las fases de este proceso. El modelo que aquí proponemos, se enmarca dentro de la *planificación estratégica* y contempla cuatro etapas o fases esenciales: la fase filosófica, la fase analítica, la fase operativa y la fase de acción, desarrollo y evaluación. Estas distintas fases y los elementos que las conforman se describen a continuación:

Figura 2

Modelo de proyecto institucional como proceso*



* Adaptación del "Proceso Integrado de Planifiertelón" de Palmó y Tort (1991).

1. Fase Filosófica

En esta etapa se presenta un Marco Teórico Doctrinal, en el cual se plantea y responde a las preguntas de fondo del proyecto educativo institucional. En ella, se explicita el fundamento filosófico e ideológico que está en la base del centro educativo, como elemento dinamizador y configurador del mismo. Etapa que trata sobre la declaración de principios y valores (Ideario) que explicitan las opciones personales, y la definición de la Misión que fundamenta e impulsa la actividad del centro educativo. Todo ello a partir de una Visión Común del futuro posible y altamente deseable para la organización (escuela, liceo, DEM, DEPROV, etc.).

* *La Visión* significa proyección de una imagen mental, evocada generalmente por un líder. Está íntimamente relacionada con la Misión y muchas veces se confunden. Una visión compartida en una organización (educativa) suministra el muy importante puente entre el presente y el futuro de ella. Proporciona un claro sentido de su direccionalidad. Ayuda a que sus miembros sepan lo que vale la pena querer alcanzar⁵.

* *Los principios y valores*, son el conjunto de convicciones profundas u opciones fundamentales que manifiestan la identidad de una escuela, tanto en su vida interna como en sus relaciones con el

5. “*VISION*” es un término bíblico. Los profetas tuvieron visiones a través de las cuales Dios les hablaba. Y esa palabra con que les hablaba no sólo les comunicaba una idea sino que los transformaba en sus vidas. Por tanto, “una visión es un conocimiento que compromete a la persona entera, con su afectividad, libertad y conciencia. Todo ello genera una fuerza mística” (Salman y Livacic, 1994, p. 44). Salman y Livacic plantean cuatro visiones que deben gravitar en la conformación de todo proyecto educativo. Ellas son: 1) Una visión de hombre, eje de la educación. 2) Una visión crítica y comprometida en lo social. 3) Una visión global de la naturaleza, que fundamente el sentido del trabajo y de la economía, y 4) Una visión de la historicidad del hombre, que fundamente la responsabilidad (p. 41). En especial, estos autores destacan la visión de hombre, pues ésta “constituye el eje central de sustentación y de referencia de la totalidad del proyecto (educativo).”

mundo exterior. Corresponden a lo que se entiende por IDEARIO, pues son criterios que enuncian el IDEAL, el DEBER SER de la organización (educativa).

* *La Misión*, es la razón de ser de la institución. Se entiende por MISION una declaración breve y sucinta, generalmente de una o dos frases en las que se define el propósito básico de la organización (educativa). Esta declaración trasciende cualquier período particular de tiempo y debe enfatizar lo que distingue una escuela de otra. Es la respuesta a cuestiones fundamentales como: ¿Por qué estamos aquí? ¿Cuál es la razón de nuestra existencia como escuela o liceo? ¿Qué queremos ser? A quiénes beneficiamos con nuestra acción educativa? ¿Qué tipo de alumno queremos formar o cuál es el perfil de hombre que pretendemos formar? ¿Qué nos diferencia de otras escuelas o liceos? Es decir, en el Proyecto Institucional debe quedar definida la razón misma de la existencia de una escuela y que la distingue de todas las demás unidades educativas y que le da identidad.

2. *Fase Analítica*

En la fase anterior, planteamos un conjunto de criterios que nos permiten responder respecto al tipo de educación que el proyecto institucional se propone desarrollar en una determinada comunidad.

Esta fase nos permite dar el *Marco Situacional*. Es decir, nos permite precisar la realidad concreta y específica, que es lo que configura una organización educativa (escuela, liceo, colegio, etc.), para que a partir de ella, pueda establecer sus objetivos y estrategias. Esta es la etapa en la que se busca, a través de un análisis interior y exterior del centro escolar, delimitar y resituar la posible actividad dentro de un contexto bien concreto y permite formular las políticas para cada una de las grandes áreas de trabajo de la organización (educativa). A continuación definiremos brevemente lo que entendemos por: análisis interno- análisis externo y políticas.

a) *El ANALISIS INTERNO* es el conocimiento y evaluación de la realidad que está presente dentro de una organización (educativa), tanto en sus aspectos positivos como negativos, y que pueden afectar el desarrollo del funcionamiento de la misma.

* *Las Fortalezas*: Son los recursos y características que representan una auténtica ventaja diferencial para la organización (educativa) y, por lo tanto, hay que sacarles el máximo de provecho. Son hechos o situaciones que están presentes y que pueden ser potenciales para conseguir metas de progreso y desarrollo. También puede considerarse que *las fortalezas* son las capacidades y recursos variados (poder, habilidades, experiencia, conocimiento, tiempo, dinero, etc.) de los que dispone y controla un actor (organización o persona).

* *Las Debilidades*: Son los recursos y situaciones internas que se encuentran al interior de la organización (educativa) y que representan una actual o potencial desventaja. Estos hechos o situaciones son expresión de valores negativos y, por lo general, constituyen un obstáculo para el desarrollo de la institución y para alcanzar sus objetivos. En síntesis, podemos decir que *las debilidades* son los recursos críticos para la consecución de un resultado, del éxito de una estrategia o, como en este caso, de un proyecto, y de los cuales carece el actor que planifica o gestiona.

* *Las Carencias*: Son los valores, recursos y características que debería poseer la organización (educativa) para ser efectiva en el futuro y que en la actualidad no posee, constituyéndose así en una dificultad adicional.

b) *El ANÁLISIS EXTERNO* es el intento de conocimiento y evaluación de aquellos hechos y circunstancias que están presentes en el entorno de la organización (escuela o liceo) y que podrían impactar, directa o indirectamente a la misma.

El objetivo fundamental del análisis externo es identificar y evaluar los resultados pasados y proyecciones futuras de los factores críticos no controlables por la organización, para establecer las principales oportunidades y amenazas de la organización (educativa).

Las Oportunidades: Son hechos o situaciones que están presentes en el exterior de la organización (escuela o liceo) y que pueden generar acciones alternativas que favorezcan el desarrollo de la misma, si se determina aprovecharlas desde dentro de la organización. También son definidas como las posibilidades que ofrece el en-

torno y que pueden ser aprovechables por un actor para la realización exitosa de su estrategia o de su proyecto.

Los Problemas o Amenazas: Son hechos, situaciones y fenómenos que están presentes en el exterior de la organización (escuela o liceo) y que pueden dificultar el logro de los objetivos, producir un impacto negativo o una dificultad substancial, en el desarrollo de la misma. Son las restricciones que presenta el entorno para la realización de las acciones de un actor, y sobre las cuales éste tiene poco o ningún grado de control.

Sin embargo, el ámbito de lo externo tenemos que entenderlo en dos sentidos:

- El entorno local o comunitario dentro del cual funciona la escuela o liceo, esto es las organizaciones de la comunidad, el gobierno local, las empresas y demás instituciones que de alguna manera se relacionan con la escuela.
- También son consideradas situaciones externas aquellas que corresponden a otros niveles del sistema educativo, y cuya actuación afecta directamente, limitando o posibilitando el desarrollo del proyecto educativo institucional. Por ejemplo, lo referente a las medidas de política educativa nacional. También deben ser contemplados en este estudio otros aspectos que están presentes en el macrosistema sociedad, como son: los aspectos político-legales, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, etc.

c) *LAS POLÍTICAS.* Son expresiones normativas de los principios que orientan el pensar y actuar, de manera general, de una organización (educativa). Son pautas de conducta que muestran el camino a recorrer con cierta amplitud, pero fijando sus límites, sin ser incoherentes con la Misión, los Principios y Valores explicitados. Sin embargo, como señalábamos anteriormente, antes de entrar en la formulación de políticas, es indispensable definir las grandes áreas de trabajo de la escuela o liceo: a) alumnado; b) personal (directivo, docente, administrativo, auxiliar, etc.); c) familia-comunidad; d) organización y estructura; e) recursos económicos y financieros y, f) recursos físicos (equipamiento e infraestructura).

3. *La Fase Operativa*

En las fases anteriores, planteamos un conjunto de criterios y analizamos diversas situaciones que nos dieron un Marco Teórico-Doctrinal y Situacional, que nos brindó un basamento para iniciar la construcción del Proyecto Institucional, en el contexto de una determinada realidad. En la *fase operacional*, elaboramos una propuesta de cómo concretar al máximo los objetivos, las estrategias y acciones específicas. Lo que Palom y Tort (1991) denominan la “trilogía mágica”: objetivos-estrategias-planes de acción. Dado que estos términos tienen distintos significados según sean los ámbitos o culturas organizacionales en que se plantean, a continuación se intentará clarificar sus definiciones.

* *Los objetivos (o metas)*. Si bien muchos autores señalan la necesidad de diferenciar los conceptos de objetivos y meta, aquí para efectos del Proyecto Institucional, los utilizaremos como sinónimo, dejando en claro que las *metas* pueden ser consideradas como los puntos concretos, mensurables, establecidos en tiempos determinados en el camino de cumplimiento de los *objetivos*, que son los puntos vitales que dan vida a la organización y hacia donde debe encauzarse todo su quehacer. Por tanto, podemos decir que *los objetivos* son las acciones concretas que operacionalizan la misión y visión común, expresando las prioridades que tiene la organización (educativa). En este sentido, éstos transforman finalidades e intereses en unidades operativas concretas. Dependen de la Visión y Misión de la organización (educativa), y de las Políticas definidas previamente. *Los objetivos (o metas)*, establecen *qué* es lo que va a lograrse y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

* *Estrategias*. En el Proyecto Institucional se debe plantear cómo éste se pondrá en práctica y el modo en que se pretende alcanzar los objetivos, es decir se debe determinar las estrategias. Si bien en la literatura de administración tampoco hay consenso entre los autores sobre el significado de este término, para efectos de su clarificación subscribiremos dos. El primero, planteado por James Brian Quinn, quien define *estrategia* como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Cit. de Mintzberg y

Quinn, 1991, p. 5). El segundo, es el que define *estrategia* como el “conjunto de trayectorias que combinan distintos tipos de recursos, que son visualizadas y diseñadas por un actor con el propósito de alcanzar determinados objetivos” (UNESCO-OREALC, *Modelo de Gestión GESEDUCA*, 1995, p. 42). Si bien *las estrategias* muestran una dirección unificada e implican un despliegue de esfuerzos y recursos, éstas no tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la organización (educativa) con sus objetivos, puesto que esto es la tarea de un gran número de programas de sustentación mayores y menores.

* *Los planes o programas de acción*. Un *plan* es un instrumento que permite explicitar los grandes objetivos y metas institucionales que se desea alcanzar; expresa los fines deseados, temporalizados respecto del corto mediano o largo plazo. Por tanto, se puede decir que *los programas* son planes expresados en unidades de tiempo, que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos del Proyecto Institucional; ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos; aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros. Cabe tener presente que el *Plan de Acción* adquiere su real significado, cuando se concretizan las prioridades tomadas por el equipo de gestión en proyectos específicos, que ayuden a lograr los objetivos de la organización (educativa). Por ejemplo, los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME)⁶ impulsados por el Ministerio de Educación. Como podemos apreciar, ésta es la parte más compleja del proceso, no por su dificultad, sino que por la cantidad de trabajo que implica. No quiere decir esto que sea la parte más importante del proceso. Es la parte más operativa, es decir, más pragmática. Aquí ya no cabe el trabajo en equipo, sino que cada uno de sus componentes, en función de sus responsabilidades, debe escribir

6. Un **PME** es un programa de acción generado y centrado en las unidades educativas básicas, cuyos objetivos y contenidos son concurrentes con los grandes objetivos de elevar la eficiencia, la calidad y la equidad de la educación básica, que ofrecen especialmente las escuelas municipalizadas y particulares subvencionadas del país.

los planes de acción que se derivan de los objetivos o de una parte de ellos. Sin embargo, debe tenerse presente que cada fase tiene su importancia y que el logro final se consigue mediante el encadenamiento de todas las partes.

4. La Fase de acción, desarrollo y control /evaluación

Esta es la última fase del modelo propuesto. Hasta ahora hemos seguido un proceso lógico, que nos ha llevado a establecer unos objetivos y a concretar sus estrategias y programas de acción correspondientes. En esta última fase, se debe considerar cuáles son los pasos más convenientes a dar, para que todo lo anterior pueda ser llevado a la práctica. Es en este momento del proceso cuando se deberá, primero, buscar y organizar todos los medios y recursos oportunos para conseguir los objetivos propuestos de acuerdo con todo lo que se había programado. A continuación, será conveniente estudiar la mejor manera de actuar para alcanzar estos objetivos, contando con los recursos y medios disponibles. Y por último, se deberá analizar el posible control y evaluación del plan, con el fin de lograr lo propuesto, corrigiendo oportunamente las desviaciones y modificando el contenido de las fases según sea conveniente. Si bien la palabra control, presenta serias dificultades especialmente entre los educadores, tanto por sus connotaciones negativas como por la importancia de su contenido, es importante considerar que su finalidad no se limita a determinar desviaciones, ni a descubrir culpables. El control y la evaluación, como bien plantean Palom y Tort (1991), “han de ser considerados como una etapa del proceso planificador positiva y constantemente innovadora”, pues su principal finalidad es diseñar la forma de detectar, con la máxima anticipación, la posibilidad de desviación y de actuar preventivamente.

Tal como es posible apreciar, el énfasis del Proyecto Educativo Institucional no está colocado en la capacidad de diseñar “planes” mediante el uso de técnicas e instrumentos apropiados, sino más bien en el arte de articular esos “planes” con el requerimiento fundamental de hacer viable la visión y misión de la futura escuela o liceo deseado.

Bibliografía

- ANTUNEZ, S. (1987). *El Proyecto Educativo de Centro*. Barcelona: Grao.
- ANTUNEZ, S. y GAIRÍN, J. (1990). *El Projecte Educatiu de Centre*. Barcelona: Departament d'Ensenyament. Generalitat de Catalunya.
- ASTUDILLO, Eduardo; CUADRA, Gustavo y VACCARO, Liliana (1993). *Fortalecimiento de la Gestión Educacional. Módulos de Aprendizaje y Ejercitación para la formación de equipos de gestión escolar*. Material del "Proyecto de Asesoría en Planificación y Gestión Escolar". Convenio MINEDUC (P-900) -PUC-CIDE. Año 1993.
- ASTUDILLO, Eduardo; ASTUDILLO, Osvaldo; CUADRA, Gustavo y VACCARO, Liliana (1994). *Fortalecimiento de la Gestión Educacional. Módulos de Aprendizaje y Ejercitación para el fortalecimiento de equipos de gestión comunales y escolares*. Material del "Proyecto de Asesoría en Planificación y Gestión Escolar". Convenio MINEDUC (P900) -PUC-CIDE. Año 1994.
- ASTUDILLO, Eduardo; ASTUDILLO, Osvaldo; CUADRA, Gustavo; GUERRERO, Guido; TORRES, Mima y VACCARO, Liliana (1995). *Fortalecimiento y Consolidación de Equipos de Gestión Comunales y Escolares. Módulos de Aprendizaje y Ejercitación para la formulación de Proyectos Institucionales*. Material del "Proyecto de Asesoría en Planificación y Gestión Escolar". Convenio MINEDUC (P-900) - PUC-CIDE. Mayo 1995.
- COMITE TECNICO ASESOR DEL DIALOGO NACIONAL SOBRE LA MODERNIZACION DE LA EDUCACION CHILENA DESIGNADO POR S.E. EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA. *Los Desafíos de la Educación Chilena frente al Siglo 21*. Documento fotocopiado, Santiago de Chile, 9 septiembre de 1994.
- COMISION NACIONAL PARA LA MODERNIZACION DE LA EDUCACION. *Informe para su Excelencia el Presidente de la República, don Eduardo Frei Ruiz-Tagle*. Documento fotocopiado. Santiago, diciembre 26 de 1994.
- CUBA MARMANILLO, Severo; HIDALGO COLLAZOS, Lilian y ZUÑIGA BARBIERI, Marco Antonio (1994). *Programa de Formación para la Gestión de la Educación. Ciclo I. Curso 2: "El Proyecto Educativo en la Escuela"*. 25 de noviembre de 1994 - 14 de enero de 1995. Lima, Perú: Tarea Asociación de Publicaciones Educativas.
- GAIRÍN, Joaquín (1991). *Curso de Formación para Equipos Directivos. Planteamientos institucionales en los Centros Educativos*. Ministerio de Educación y Ciencias de España. Dirección General de Renovación Pedagógica. Subdirección General de Formación del Profesorado. Madrid: Impresores Marín Alvarez Hnos.

- LAVALLE, Ketty; PARRA, Gloria y ROJAS, Stella (1994) *Metodología y Formulación de un Proyecto Educativo*. Seminario Final de Título para optar al Post-Título de Profesor Especialista en Administración de Organización Educativas. Pontificia Universidad Católica de Chile. Facultad de Educación. Santiago, Chile, Diciembre de 1994.
- LEY N° 18.962 *Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE)*. Publicada en el Diario Oficial de la República de Chile, el 10 de Marzo de 1990.
- LEY N° 19.070. *Estatuto Docente o de los Profesionales de la Educación*. Diario Oficial del lunes 1° de Julio de 1991.
- MINISTERIO DE EDUCACION (1995) "*Presentación del Ministro de Educación, don Sergio Molina Silva sobre Políticas Educativas al Honorable Senado de la República*". Valparaíso, 9 de Mayo de 1995.
- MINTZBERG, H. Y QUINN, J. B. (1993). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contexto y casos*. Segunda edición. México-Englewood. Cliffs: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- MORALES, Mario; ASTUDILLO, Eduardo, AVENDAÑO, Cecilia; ORTIZ, Iván; SERVAT, Berta y VACCARO, Liliana (1993). *Informe Final Proyecto MECE Media. Diseño de un modelo de gestión y supervisión de los procesos de la Educación Media*. Consorcio Pontificia Universidad Católica de Chile y CIDE. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, abril de 1993.
- OBIN, Jean-Pierre y CROS, François (1991). *Le Projet d'Etablissement*. París: Hachette Education.
- PALOM, F. Y TORT, LL. (1991). *Management en Organizaciones al servicio del progreso humano*. Madrid: Espasa-Calpe, Ciencias de la Dirección.
- REY, R. y SANTA MARÍA, J.A. (1992). *El Proyecto Educativo de Centro: de la teoría a la acción educativa*. Madrid: Escuela Española.
- SALMAN, Enrique y LIVACIC, Ernesto (1994) *Hacia una renovación educativa hoy. Desafíos para el educador*. Santiago de Chile: San Pablo.
- TRIGUERO, Jesús y ARELLANO, Claudio (1993). *El Proyecto Educativo. Metodología para su elaboración. Marco Teórico-Doctrinal*. Santiago de Chile: Fide Secundaria. Departamento de Publicaciones.
- TRIGUERO, Jesús y LABRA, Jaime (1993). *El Proyecto Educativo. Metodología para su elaboración. Marco Situacional*. Santiago de Chile: Fide Secundaria. Departamento de Publicaciones.
- TRIGUERO, Jesús y PEREZ, Roxana (1993). *El Proyecto Educativo. Metodología para su elaboración. Marco Operacional*. Santiago de Chile: Fide Secundaria. Departamento de Publicaciones.
- TRIGUERO, Jesús y JARPA, Rafael (1994). *El Proyecto Educativo. Metodología para su elaboración. El Plan de Acción*. Santiago de Chile: Fide Secundaria. Departamento de Publicaciones.

- UNDURRAGA, Gonzalo (coordinador); ASTUDILLO, Eduardo; ASTUDILLO, Osvaldo; MANTEROLA, Marta y PEREIRA, Manuel (1984, 1987): *Desarrollo Organizacional Escolar*. Facultad de Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
- UNESCO-OREALC (1994). *Modelo de Gestión GESEDUCA. REPLAD..* Santiago, Chile, noviembre 1994.
- UNESCO-OREALC (1995). *VI Reunión Técnica de REPLAD. Los desafíos de la descentralización, la calidad y el financiamiento de la educación. Informe Final*, (Camiñas, Brasil, 17-20 Mayo de 1994). Santiago, Chile, febrero 1995.