

# GUÍA METODOLÓGICA

para la construcción participativa del  
**Proyecto Educativo Institucional**



Programa Interdisciplinario de Investigación  
en Educación (PIIE)

2014

**piie**<sup>®</sup>

Programa Interdisciplinario de  
Investigaciones en Educación



# GUÍA METODOLÓGICA

para la construcción participativa del  
**Proyecto Educativo Institucional**



Programa Interdisciplinario de Investigación  
en Educación (PIIE)

2014

**piie**<sup>®</sup>

Programa Interdisciplinario de  
Investigaciones en Educación



# Índice

1

Introducción

5

## PRIMERA PARTE

¿Por qué es importante la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional?

7

1. ¿Qué es el PEI? 7
2. ¿Cuáles son los componentes del PEI? 8
3. ¿Por qué su construcción debe ser participativa? 10

2

## SEGUNDA PARTE

Propuesta Metodológica para construir PEI participativos.

11

1. Construcción del diagnóstico. 11
  - 1.1. Fuentes de datos secundarios. 12
  - 1.2. Opinión de todos los estamentos de la comunidad escolar. 16
2. Sesiones presenciales de trabajo. 20
  - 2.1. Primera sesión de trabajo: construyendo la visión. 21
  - 2.2. Segunda sesión de trabajo: construyendo la misión. 26
  - 2.3. Tercera sesión de trabajo: construyendo el perfil del estudiante. 29
  - 2.4. Cuarta sesión: valores compartidos. 32
  - 2.5. Quinta sesión: objetivos estratégicos. 34
  - 2.6. Sexta sesión: programas de acción. 38
  - 2.7. Séptima sesión: revisando objetivos y programas de acción. 41
  - 2.8. Octava sesión: evaluación del proceso. 43

3

## TERCERA PARTE

Difusión del PEI en la comunidad escolar.

47



# Introducción



A partir de mediados de los 90, las políticas educativas en Chile han transitado desde una visión de la gestión escolar asociada fundamentalmente a la dimensión burocrático-administrativa, hacia una visión de la gestión escolar vinculada a la promoción del liderazgo pedagógico en los establecimientos<sup>1</sup>. En este enfoque, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se destaca como un instrumento central de la gestión educacional.

Las actuales orientaciones políticas y normativas establecen que son las comunidades educativas las que deben elaborar, difundir, implementar y dar seguimiento a los PEI, de acuerdo a su contexto y a sus propias necesidades.

A pesar de la importancia dada al PEI como instrumento de gestión, un número importante de establecimientos no les otorga la valoración requerida y más bien tiende a verlo como un requerimiento burocrático-legal antes que como un instrumento de fortalecimiento de la comunidad educativa. Lo anterior se expresa en el desconocimiento que habitualmente se tiene en los establecimientos respecto del proceso a seguir para su elaboración o actualización y respecto a su período de vigencia<sup>2</sup>. Por otra parte, si bien existen orientaciones generales para la elaboración de los PEI<sup>3</sup>, no se dispone de un formato homogéneo y criterios de calidad para su presentación, ni de procedimientos claros en torno a los pasos que deben seguir los sostenedores y establecimientos para su elaboración y/o actualización.

Esta guía ofrece una metodología para construir el PEI de manera participativa; incluye conceptos, procedimientos y recomendaciones de actividades. Está dirigida a sostenedores, equipos directivos, docentes o quien asuma la responsabilidad de levantar el PEI en forma participativa dentro de un establecimiento.

1. La Ley General de Educación (2009) y la Ley de Subvenciones obligan a todos los establecimientos que reciben subvención del Estado a contar con un PEI.
2. Cfr. “Análisis de Proyectos Educativos de los Establecimientos Educativos Chilenos”(2013), encargado a Galerna Consultores por el MINEDUC.  
[http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/doc/201311181020370.Estudio\\_PEI\\_%20Informe\\_Final.pdf](http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201311181020370.Estudio_PEI_%20Informe_Final.pdf)
3. Cfr. Cartilla elaboración PEI –Mineduc 2011 [www.mineduc.cl/convivenciaescolar](http://www.mineduc.cl/convivenciaescolar).

La guía está organizada en tres partes: la primera parte aborda las características de un PEI y la importancia de su construcción participativa; la segunda realiza una propuesta metodológica que busca facilitar la participación de las comunidades educativas en la construcción del PEI; la tercera entrega herramientas para monitorear y evaluar la ejecución del PEI.

Esta guía fue elaborada por el Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE), a partir de diversas experiencias de trabajo con establecimientos escolares, particularmente de las experiencias de construcción participativa de Proyectos Educativos Institucionales. La experiencia acumulada en más de cuarenta años de trabajo con establecimientos educacionales, tanto en asesorías pedagógicas como en formación de directivos, docentes y asistentes de la educación, nos permiten ofrecer esta guía como un instrumento al servicio del fortalecimiento de la calidad educativa desde el espacio escolar<sup>4</sup>.

**FLAVIA FIABANE SALAS**

Programa Interdisciplinario  
de Investigación en Educación (PIIE)

4. Los casos y ejemplos que aparecen a lo largo de la Guía provienen de experiencias de asesorías realizadas por el equipo PIIE.

# 1

## PRIMERA PARTE:

### ¿Por qué es importante la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional?

#### 1. ¿QUÉ ES EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL?

- Es la expresión de las aspiraciones de la comunidad educativa acerca del tipo de establecimiento que se requiere para la formación de las y los estudiantes.
- Es un conjunto articulado de reflexiones, decisiones y estrategias, que ayudan a la comunidad educativa a imaginar y diseñar el futuro deseado.
- Es un instrumento de planificación y gestión de mediano y largo plazo que orienta la acción transformadora de la institución escolar, teniendo como foco central el logro de aprendizajes y formación de las y los estudiantes.

El **PEI** se expresa a través de un documento público de planificación estratégica institucional en el que se recoge la historia y sentido de la institución; las estrategias institucionales y acciones de mediano y largo plazo. El **PEI** tiene una duración aproximada de cinco años, durante los cuales es necesario monitorear y evaluar su cumplimiento.

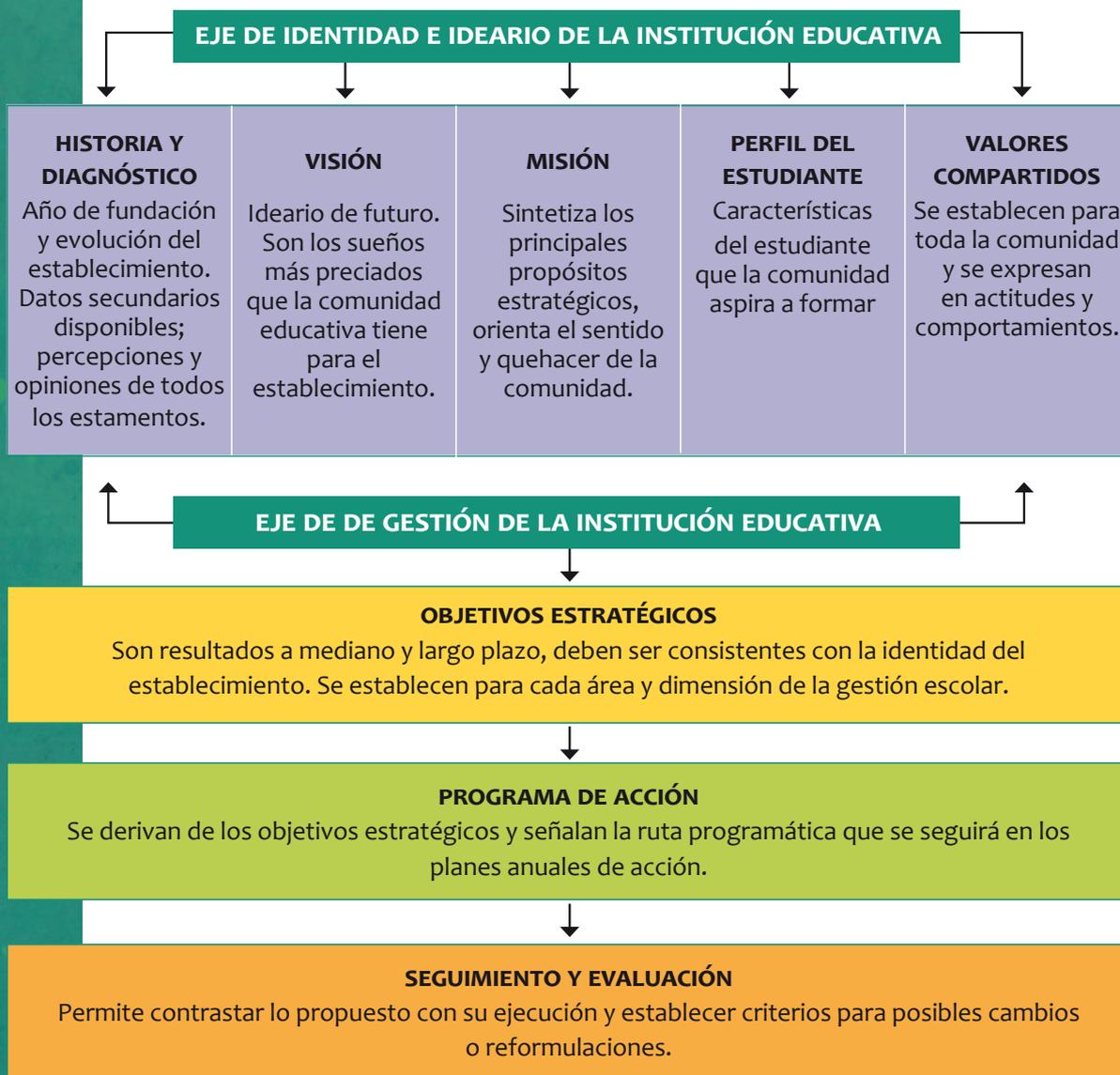
## 2. ¿CUÁLES SON SUS COMPONENTES?

El **PEI** se construye en torno a dos ejes: por un lado, los aspectos que constituyen la identidad e ideario del establecimiento, expresados en su historia y en la visión, misión, perfil del estudiante y valores compartidos por la comunidad escolar; y por otro, el eje de gestión que incluye objetivos estratégicos y sus respectivos programas de acción e indicadores.

### **COMPONENTES DE UN PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:**

- Identidad de la Institución Educativa
- Historia y diagnóstico del establecimiento
- Visión
- Misión
- Valores compartidos por la comunidad
- Perfil del estudiante
- Objetivos estratégicos
- Programas de acción
- Proyectos
- Productos
- Indicadores
- Seguimiento y evaluación

En el siguiente diagrama se ilustran los componentes generales del **PEI**, según ejes.



### 3. ¿POR QUÉ SU CONSTRUCCIÓN DEBE SER PARTICIPATIVA?

El **PEI** se hace vida cuando la comunidad escolar lo hace suyo y lo pone en práctica. Para que esto ocurra, en su elaboración se debe buscar la participación de toda la comunidad educativa en estrecha interrelación con la comunidad local. Solo la participación activa de la comunidad permitirá que el producto final sea **reconocido y valorado como propio**, ayudando al fortalecimiento de la cultura e identidad institucional y a la capacidad de gestión del establecimiento.



#### UN PROCESO PARTICIPATIVO DEBE CONSIDERAR QUE:

- La elaboración debe ser el resultado de un trabajo conjunto de la comunidad escolar: equipo directivo, docentes, asistentes de la educación, estudiantes y apoderados.
- La comunidad debe estar informada y sensibilizada con el proceso; los representantes de los diferentes estamentos deben comunicar, solicitar opiniones y validar las propuestas que la comisión responsable establezca.
- El Consejo Escolar<sup>5</sup> constituye una instancia desde la cual se puede potenciar la participación en la elaboración, revisión y concreción del **PEI**.
- El Consejo Escolar o bien una comisión surgida del mismo, con representación de todos los estamentos, debe elaborar un plan de trabajo para el desarrollo de la tarea, es conveniente fijar desde el inicio un cronograma de reuniones.
- La persona o comisión responsable de guiar el proceso debe ser elegida con anticipación y comprometerse con el proyecto.

Para que el **PEI** efectivamente tenga sentido debe ser realista, basarse en datos más que en “corazonadas”, apuntar hacia la construcción conjunta y basarse en un compromiso compartido entre quienes intervienen en el proceso educativo.

5. De acuerdo a la Ley 19.979 (2004), en cada establecimiento escolar subvencionado debe existir un Consejo Escolar; órgano integrado por el director del establecimiento, por el sostenedor (o un representante), por un (a) docente elegido entre sus pares, el (a) presidente (a) del centro de padres y apoderados y el(a) presidente(a) del centro de alumnos si el establecimiento imparte enseñanza media.

# 2

## SEGUNDA PARTE:

### Propuesta metodológica para construir PEI participativos

#### CRITERIOS INICIALES

##### LA METODOLOGÍA QUE SE PROPONE BUSCA:

- Recoger de manera estructurada y propositiva las opiniones de los diferentes actores de la comunidad escolar.
- Favorecer la participación de la comunidad escolar, a través de sus representantes, en un proceso continuo y sistemático de diálogo y análisis entre los diferentes estamentos.
- Ofrecer instrumentos que guíen y orienten el proceso a nivel conceptual y metodológico, en un lenguaje claro y comprensible.
- Optimizar el uso del tiempo de las comunidades escolares, con sesiones de trabajo claramente definidas.

#### 1. CONSTRUCCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Los establecimientos educativos son parte de la comunidad, pertenecen a ella y se anclan en un territorio que tiene redes institucionales y también redes simbólicas asentadas en una cultura y valores compartidos.

El diagnóstico ofrece un punto de partida para la reflexión y el análisis de la comunidad escolar y otorga herramientas para la construcción de propuestas. Este momento inicial tiene por objeto poner en contexto la situación del establecimiento, a través de la recopilación y sistematización de datos secundarios disponibles y de las opiniones y percepciones que los distintos estamentos de la comunidad educativa tienen respecto al funcionamiento de la

escuela o liceo. Este diagnóstico no es un fin en sí mismo, es el primer paso para la construcción del **PEI**, la metodología propuesta busca ser operativa y de fácil abordaje.

## **1.1. FUENTES DE DATOS SECUNDARIOS**

### **¿Qué datos están disponibles para la elaboración del diagnóstico del establecimiento?**

Las estadísticas de educación, que se encuentran en las bases del Ministerio de Educación y de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB)<sup>6</sup>, están disponibles para todos los establecimientos escolares. Esta información es pública y permite acceder a datos que pueden ser útiles para una comprensión y diagnóstico de la situación general del establecimiento.

### **¿Cómo seleccionar la información relevante?**

Se recomienda hacer una selección considerando la información de mayor utilidad para levantar el diagnóstico. Al levantar los datos es importante definir un periodo de tiempo de modo de observar tendencias, habitualmente se analizan las variaciones en un período de cinco años; también para el análisis se puede tomar la opción de comparar. Todas estas variables pueden ser analizadas, ya sea en relación al establecimiento o haciendo una comparación a nivel comunal o de establecimientos similares.

6. Cfr. Infoescuela MINEDUC <http://www.mime.mineduc.cl/mvc/mime/portada#>; Centro de Estudios MINEDUC <http://centroestudios.mineduc.cl/index.php?t=96&i=2&cc=2036&tm=2>

### Se sugiere incluir entre otras informaciones:

- **Evolución de la matrícula**, considerando análisis de cohorte por curso o nivel<sup>7</sup>: esta información permite analizar el comportamiento de la matrícula en un periodo de tiempo. A modo de ejemplo, es posible observar los datos de la siguiente manera:

**MATRÍCULA 2008 - 2012 POR NIVEL (ejemplo)**

MATRÍCULA POR NIVEL	2008	2009	2010	2011	2012
NT1	43	37	39	36	35
NT2	63	56	35	50	48
EB1	63	64	38	50	47
EB2	63	66	53	37	53
EB3	67	63	60	52	36
EB4	61	59	44	62	47
EB5	62	60	61	38	56
EB6	72	71	53	64	38
EB7	65	60	46	67	64
EB8	70	63	54	43	53
Sub total pre-escolar	106	93	74	86	83
Subtotal 1er ciclo EB	254	252	195	201	183
Subtotal 2° ciclo EB	269	254	214	212	211
<b>TOTAL</b>	<b>629</b>	<b>599</b>	<b>483</b>	<b>499</b>	<b>477</b>

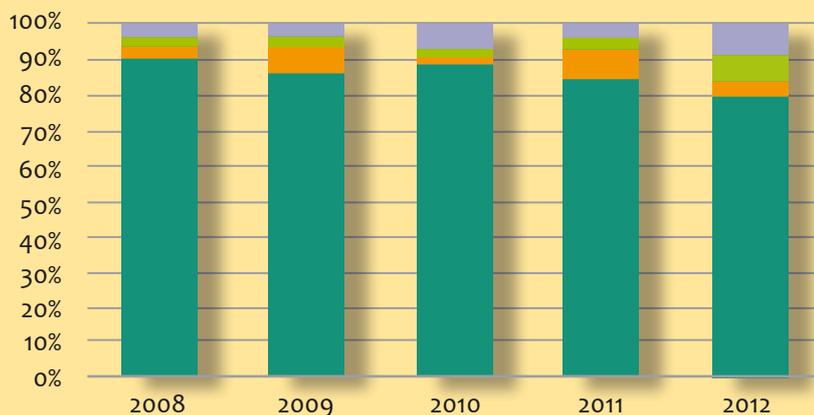
### ANÁLISIS PARA ESTE EJEMPLO:

“Los datos permiten observar que entre 2008 y 2012 se registra una disminución general de la matrícula. Esta disminución es persistente, pues se produce en todos los años analizados. La caída mayor de matrícula se produce entre el año 2009 y 2010 y afecta fuertemente al tránsito entre educación parvularia y primer año de educación básica. Al analizar por cohorte, se observa que en 2008 la matrícula para el primer año de educación básica era de 63 estudiantes, si se sigue el comportamiento por año de este nivel se puede observar que en quinto básico la matrícula disminuye a 56 estudiantes”.

7. El caso que se presenta como ejemplo corresponde a información de una escuela básica con más de un curso por nivel.

- **Eficiencia interna:** Esta información permite analizar la capacidad que ha tenido el establecimiento para retener y promover a sus estudiantes hasta el término de la escolaridad. Los datos que se analizan son los de aprobación, retiro y repitencia. Por ejemplo:

RESULTADO ACADÉMICO Y EFICIENCIA INTERNA / 2008 - 2012



■ % se trasladan	5 %	4 %	8 %	5 %	10 %
■ % se retiran	2 %	3 %	2 %	3 %	8 %
■ % reprueban	3 %	7 %	2 %	8 %	4 %
■ % aprueban	90 %	85 %	88 %	84 %	79 %

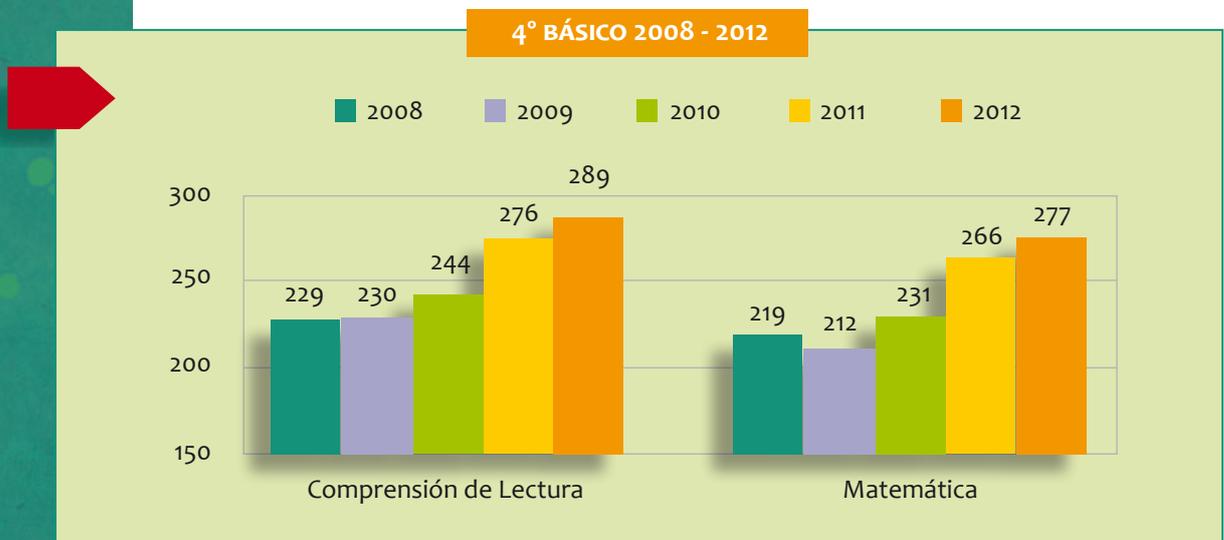
#### ANÁLISIS PARA ESTE EJEMPLO:

“Los datos permiten observar que entre 2008 y 2012 se registra una disminución de las tasas de aprobación. Entre el 2011 y 2012 se registra el mayor porcentaje de traslados; en el 2011 también se registra la mayor tasa de reprobación”.

- **Índice de Vulnerabilidad:** la condición de vulnerabilidad estudiantil, determina una escala de mayor o menor riesgo asociado a la presencia de variables culturales, económicas, psicológicas, ambientales y/o biológicas, que intervienen o determinan la finalización del ciclo educacional del o la estudiante. El IVE-SINAE refleja la condición de riesgo asociada a los/as estudiantes de cada establecimiento. Por lo anterior, para que un establecimiento sea medido

en su nivel de vulnerabilidad, además de contestar las encuestas aplicadas por JUNAEB, debe también preocuparse de mantener actualizada su información de matrícula en el sistema SIGE de MINEDUC y sugerir a las familias la aplicación de la Ficha de Protección Social<sup>8</sup>.

- **Resultados SIMCE:** entrega información acerca del rendimiento en pruebas externas aplicadas a nivel nacional, permite observar tendencias respecto de un mismo nivel escolar para diferentes años en el establecimiento.



#### ANÁLISIS PARA ESTE EJEMPLO:

“Los datos permiten observar que para Cuarto Año de Enseñanza Básica, entre 2008 y 2012, se registra un aumento sostenido de puntajes en el SIMCE de lectura y matemática. En todos los años los logros siempre son mayores en lectura que en matemáticas. Es interesante destacar que las mediciones del 2011 y 2012, colocan a la escuela por encima del promedio de puntajes a nivel nacional”<sup>9</sup>.

8. Atlas de Vulnerabilidad Estudiantil, JUNAEB. En: <http://www.edinetwork.net> a modo de referencia para el 2013 el porcentaje de vulnerabilidad (IVE-SINAE) en la Enseñanza Básica era de 78%, para la educación municipal ese índice se eleva a 84%. En el caso de la Enseñanza Media el IVE-SINAE a nivel nacional alcanza a 70% y en la educación municipal se eleva a 82%
9. Como referencia el promedio nacional del puntaje SIMCE 2012 para Cuarto Básico en Lenguaje fue de 259,8 en tanto para Matemática fue de 249 puntos.

## 1.2. LA OPINIÓN DE TODOS LOS ESTAMENTOS DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

La participación de cada estamento en la construcción del **PEI** debe ser estimulada desde el principio, por ello es fundamental incorporar en el diagnóstico la percepción en torno al funcionamiento del establecimiento de todos los actores.

Para recoger las percepciones se sugiere aplicar una pauta simple que contenga tres preguntas abiertas:

- ¿qué considera usted que funciona bien en el establecimiento?
- ¿qué considera usted que no funciona bien en el establecimiento?
- ¿qué podría hacer usted para ayudar a mejorar?

Se debe cuidar que esta pauta llegue a todos los estamentos. En el caso de directivos, docentes y asistentes de la educación será relativamente fácil aplicar la encuesta de opinión a todos sus integrantes; en el caso de los/as estudiantes y de los apoderados, se sugiere que al menos se apliquen encuestas a los representantes de cada curso o nivel.

Para facilitar el proceso, se pueden utilizar sobres distinguiendo por estamentos. Ello permitirá que luego se puedan recoger y procesar más fácilmente las respuestas. Para resguardar que las personas tengan más libertad en las respuestas, se sugiere no pedir la identificación personal. Esta es una opción metodológica sustentada en experiencias similares realizadas por el PIIE. Además, se debe considerar que la encuesta no pretende generalizar sus resultados, sino sistematizar opiniones que sirvan como “espejo” y gatillen la reflexión dentro de los establecimientos.

A continuación se presenta un formato de encuesta para recoger la opinión de los diferentes estamentos.

### ENCUESTA DE OPINIÓN

Queremos solicitarle su opinión en relación a tres preguntas fundamentales. Le solicitamos, por favor, responder esta encuesta y entregarla en el sobre cerrado a la Dirección del Establecimiento. La información que aquí se entrega es anónima y confidencial.

Su opinión es muy valiosa, muchas gracias.

**Marque con una X en el casillero que le corresponda:**

- |                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| Directivo                     | <input type="checkbox"/> |
| Docente                       | <input type="checkbox"/> |
| Asistente de la educación     | <input type="checkbox"/> |
| Centro de Padres y Apoderados | <input type="checkbox"/> |
| Centro de Alumnos y Alumnas   | <input type="checkbox"/> |

**Le solicitamos que responda de acuerdo a su experiencia y opinión:**

¿Qué considera usted que funciona bien en el establecimiento?

---

¿Qué considera usted que no funciona bien en el establecimiento?

---

¿Qué podría hacer usted para ayudar a mejorar?

---

¡Muchas gracias!

Para el análisis de las pautas puede realizarse el siguiente procedimiento:

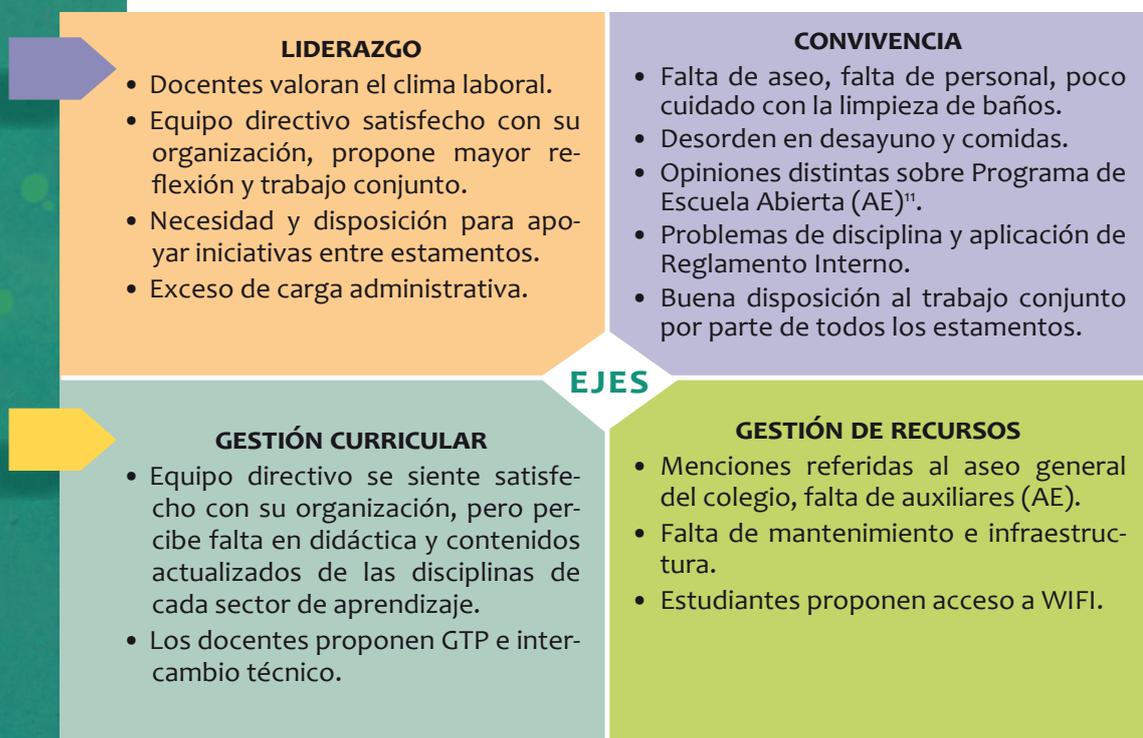
- Transcripción literal de las respuestas dadas a cada una de las preguntas, según estamento.
- Agrupación de las respuestas con contenidos similares, intentando capturar las expresiones en palabras propias de quienes contestaron la encuesta.
- Sistematización del número de menciones o frecuencia con que se repite una misma respuesta.
- Vaciado en una tabla de doble entrada de las respuestas a cada pregunta, distinguiendo la información recogida para cada estamento y ordenándolas según número de menciones.

Por ejemplo:

ESTAMENTO	FUNCIONA BIEN	FUNCIONA MAL	LO QUE PUEDO HACER
Docentes (19)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones en la comunidad escolar, ambiente de trabajo grato (11)</li> <li>• El PIE coordinado con los docentes en beneficio de los estudiantes (5)</li> <li>• Apoyo E. Directivo (4)</li> <li>• Los talleres extraescolares, deportivos, culturales (3)</li> <li>• El compromiso docente con estudiantes y apoderados (2)</li> <li>• Docentes de E. Física e Inglés en pre-básica (1)</li> <li>• Redes de apoyo comunitarias (1)</li> <li>• Contar con directivas de CP y CA (1)</li> <li>• Turnos de patio (1)</li> <li>• Programa escuela abierta (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La disciplina, no se aplica el reglamento de convivencia (7)</li> <li>• Infraestructura y mantenimiento (6)</li> <li>• Exceso de demandas administrativas (6)</li> <li>• Falta de reuniones técnicas docentes (5)</li> <li>• Falta de compromiso de los padres (3)</li> <li>• Sector de integración no alcanza a cubrir todas las necesidades (2)</li> <li>• Aceptación de alumnos que no corresponde al perfil (2)</li> <li>• Falta de comunicación directivos-docentes (2)</li> <li>• Falta de planificación horarios (2)</li> <li>• Falta enfermería (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar ideas, participar en mesas de trabajo y comisiones, colaborar en proyectos de la comunidad escolar (7)</li> <li>• Participar en reuniones técnicas GTP, intercambios entre entre docentes (4)</li> <li>• Apoyar al personal de aseo e inculcar en los estudiantes el cuidado del entorno (3)</li> <li>• Desarrollar actividades de apoyo al aprendizaje y responsabilidad de los estudiantes (2)</li> <li>• Crear campañas comunicacionales sobre disciplina y respeto (2)</li> </ul>

Una vez finalizado este procesamiento se propone analizar las respuestas de todos los estamentos, sintetizándolas y agrupándolas en torno al Modelo de Calidad de la Gestión Escolar SAGE, proveniente de la política pública<sup>10</sup>, que especifica dimensiones y contenidos para cada una de las áreas: gestión curricular, convivencia escolar, liderazgo y gestión de recursos. Esta agrupación orienta el diseño y ejecución de los planes de acción hacia los cuales debe converger la construcción de los **PEI**.

Por ejemplo:



Una vez realizado el análisis de los datos cuantitativos y la sistematización de las opiniones de todos los estamentos, es muy importante presentar los resultados antes de iniciar las sesiones de trabajo, de modo de comenzar el proceso de elaboración del **PEI** desde una mirada de contexto compartida por todos los actores del establecimiento.

10. Cfr. Modelo de calidad de la Gestión Escolar MINEDUC (2011) y Orientaciones Técnicas para el Plan de Mejoramiento Educativo MINEDUC PME-SEP (2013).

11. AE: Asistentes de la educación.

## 2. SESIONES PRESENCIALES DE TRABAJO

Esta propuesta de construcción participativa del **PEI** está organizada en ocho sesiones de trabajo y quienes conduzcan el proceso deberán considerar los siguientes aspectos:

- Todas las sesiones requieren preparación previa y es necesario recoger y procesar la información de cada una de las sesiones de trabajo.
- Es muy importante considerar que en todos los establecimientos existen proyectos institucionales, será necesario recuperarlos y tenerlo como referencia en cada sesión de trabajo.
- Al inicio del proceso se debe destacar la importancia de recuperar la historia del establecimiento, para asumir esta tarea se recomienda nombrar a una persona como responsable.
- Cada una de las ocho sesiones de trabajo está estructurada en cuatro momentos: presentación de nociones conceptuales, objetivos de la sesión, actividades y cierre de la sesión.
- Al comenzar cada sesión es necesario un momento inicial para recordar los temas tratados en la reunión anterior, y al finalizar es necesario dejar un espacio para la recapitulación de lo trabajado y la explicitación de acuerdos.
- Cada sesión se enfoca en uno de los componentes del **PEI**. No obstante, en cada una se recogen ideas para el tema que se tratará en la sesión siguiente; así la elaboración es un proceso continuo.
- Si bien el análisis de las propuestas y los acuerdos se toman en las sesiones presenciales, será necesaria la realización de tareas individuales o en comisiones entre una sesión y otra.
- Planificar bien el tiempo de las sesiones presenciales, calculando una extensión máxima de hora y media de trabajo.
- Contemplar que en el periodo de construcción de los objetivos estratégicos y programas de acción, se requerirá de un trabajo constante de interacción y que algunos de los aspectos finales deberán ser elaborados por una comisión pequeña para hacer más eficiente el trabajo.

## **2.1. PRIMERA SESIÓN DE TRABAJO: CONSTRUYENDO LA VISIÓN**

### **¿Qué es la visión?**

La **visión** es una mirada anticipada de lo que se quiere construir o alcanzar en el futuro, en función del contexto del establecimiento y del estudiante que se desea formar. Es un reto institucional, corresponde al sueño máspreciado de la institución.

### **LA VISIÓN RESPONDE A DOS INTERROGANTES CLAVES:**

- ¿hacia dónde vamos?
- ¿cuál es el establecimiento que queremos construir?

### **OBJETIVOS PARA ESTA SESIÓN DE TRABAJO**

- Reflexionar acerca de la visión de futuro del establecimiento.
- Expresar las principales ideas y conceptos que contendrá la visión.
- Elaborar una propuesta preliminar de visión.

## Sugerencias de actividades

Se propone desarrollar dos trabajos en grupo. Al formar los grupos se debe cuidar que en ellos estén representados todos los estamentos de la comunidad.

### ACTIVIDAD 1

Se solicita a los participantes que contesten en grupo las siguientes preguntas:

- > ¿Qué quisiéramos que logre nuestra institución para sentirnos comprometidos y orgullosos de pertenecer a ella?
- > ¿Cuál es la cualidad que nos debiera distinguir como escuela?
- > ¿Qué estudiantes esperamos formar?

Cada grupo lee sus respuestas y el coordinador de la actividad las recoge para su sistematización.

### ACTIVIDAD 2

Se presenta una serie de diez propuestas para redactar la visión. Se solicita a cada grupo analizarlas y escoger tres. Para que sea más atractiva esta actividad, se presenta a través de un juego de tarjetas; se recomienda dejar dos tarjetas en blanco para que el grupo complete expresando ideas propias.

**1.** Un establecimiento comprometido con la calidad educativa y con buenos resultados académicos.

**2.** Un establecimiento educativo que promueve el compromiso con el aprendizaje a través del incentivo de hábitos de estudio adecuados.

**3.** Un establecimiento educativo que genera una forma de convivencia, en la que se respetan todos sus miembros.

**4.** Un establecimiento educativo que favorece la formación valórica de sus estudiantes, basada en los derechos de la persona.

**5.** Un establecimiento educativo que incorpora y atiende la diversidad de sus estudiantes a nivel intelectual, social, cultural, económico y de estilos de aprendizajes.

**6.** Un establecimiento educativo que promueva el desarrollo del espíritu crítico y la creatividad de sus estudiantes.

**7.** Un establecimiento educativo que innova permanentemente sus prácticas pedagógicas incorporando medios tecnológicos pertinentes.

**8.** Un establecimiento educativo que fomenta el desarrollo del pensamiento reflexivo y crítico por sobre el aprendizaje lineal y memorístico.

**9.** Un establecimiento educativo comprometido con el desarrollo de su comunidad y del país.

**10.** Un establecimiento que optimiza el uso de sus recursos, para disponer de material educativo innovador que incentiva el aprendizaje de sus estudiantes.



Finalizada la actividad, solicite a cada grupo leer las tres tarjetas escogidas, registre las respuestas y verifique las que se repiten con mayor frecuencia. Registre las propuestas incluidas en las tarjetas en blanco.

### **Cierre de la sesión**

- > Solicite la opinión de los participantes acerca de la sesión.
- > Señale el compromiso de presentar una propuesta de redacción de la visión, a partir del trabajo de los grupos, la que será sometida a revisión y ajuste en la próxima sesión.
- > Recuerde el cronograma de trabajo e indique que en la próxima sesión se abordará la Misión.

## 2.2. SEGUNDA SESIÓN DE TRABAJO: CONSTRUYENDO LA MISIÓN

### ¿Qué es la misión?

La **misión** es la declaración del compromiso que el establecimiento asume en su labor diaria. Es el modo en que los miembros de la comunidad escolar deciden hacer realidad la visión. Expresa el papel que desempeña la organización, es la razón de ser de la institución escolar.

### PROFUNDIZANDO EN LA MISIÓN

- La visión y la misión deben encontrarse en absoluta coherencia.
- La misión ayuda a no perdernos en el camino. De la misión se deben desprender todas las demás funciones, planes, objetivos y estrategias.

### OBJETIVOS DE LA SESIÓN

- Revisar y ajustar la propuesta de visión construida a partir de los aporte de la sesión anterior.
- Reflexionar acerca de la misión del establecimiento.
- Elaborar una propuesta preliminar de la misión del establecimiento.

## Sugerencias de actividades

### ACTIVIDAD 1

La primera actividad tiene por objeto ajustar la visión. Para ello se propone presentar una lámina que permita comparar la visión que el establecimiento tiene en el **PEI** vigente y la visión propuesta a partir de los aportes de la sesión anterior. Oriente las preguntas para que se detecten similitudes y diferencias.

VISIÓN	
<b>Visión actual</b> Presentar texto actual de VISIÓN	<b>Visión construida</b> Presentar el texto construido a partir de los aportes generados en la sesión anterior

A continuación proponga que en grupo conversen sobre la nueva visión:

¿Realizaría cambios o ajustes a la VISIÓN construida? Escríbalos.

Los resultados de este trabajo permitirán concretar la redacción definitiva de la visión que se presentará para su validación al conjunto de la comunidad escolar.

Si el grupo de trabajo no es muy grande se puede realizar esta actividad en forma colectiva y quien coordine puede incorporar inmediatamente los ajustes sugeridos.

## **ACTIVIDAD 2**

Para avanzar hacia la construcción de la misión, se propone una reflexión grupal en torno a las siguientes preguntas:

- > ¿Qué podemos hacer para aproximarnos a la visión construida?
- > ¿Qué compromisos podría tomar la comunidad escolar?

Cada grupo lee sus respuestas y el coordinador (a) de la actividad las recoge para su sistematización.

### **Cierre de la sesión**

- > Solicite la opinión de los participantes acerca de la sesión.
- > Señale que con los aportes entregados, en la próxima sesión se presentará la visión ajustada a partir de los aportes del grupo y una propuesta de redacción de la misión, para ser sometida a revisión y ajustes.
- > Recuerde el cronograma de trabajo e indique que en la próxima sesión se abordará el perfil del estudiante que el establecimiento desea formar.

### **2.3. TERCERA SESIÓN DE TRABAJO: CONSTRUYENDO EL PERFIL DEL ESTUDIANTE**

#### **¿Qué entender por perfil del estudiante?**

Entre los aspectos que contribuyen a definir la identidad e ideario del establecimiento, está la delimitación del **perfil del estudiante** que se desea formar. La elaboración participativa de estos rasgos o atributos ayuda a orientar el quehacer del establecimiento y fortalece el compromiso de y con los estudiantes en la comunidad escolar.

El **perfil del estudiante** señala los rasgos o atributos que se espera lograr con los alumnos y alumnas a través de la acción educativa del establecimiento. Por tanto, refiere al perfil de egreso y no a las características iniciales que tienen los niños, niñas y jóvenes al momento de ingresar en la escuela, centro o liceo.



**El perfil del estudiante debe ser coherente  
con la **VISIÓN** y **MISIÓN** del establecimiento**

## Objetivos de la sesión

- Revisar y ajustar la propuesta de misión construida a partir de los aportes de la sesión anterior.
- Reflexionar acerca del perfil del estudiante que desea formar el establecimiento.
- Elaborar una propuesta preliminar sobre el perfil del estudiante.

## Sugerencias de actividades

### ACTIVIDAD 1

La primera actividad tiene por objeto ajustar la misión. Para ello se propone presentar una lámina que permita comparar la misión que el establecimiento tiene en el **PEI** vigente con la misión propuesta a partir de los aportes de la sesión anterior. Oriente las preguntas para que se detecten similitudes y diferencias.

MISIÓN	
<b>Misión actual</b> Presentar texto actual de MISIÓN en el <b>PEI</b> vigente	<b>Misión construida</b> Presentar la propuesta construida en la sesión anterior

A continuación proponga que en grupo conversen sobre la nueva misión. ¿Realizaría cambios o ajustes a la MISIÓN construida? Escríbalos.

Los resultados de este trabajo permitirán concretar la redacción definitiva de la misión que se presentará para su validación al conjunto de la comunidad escolar.



## ACTIVIDAD 2

Para avanzar hacia la construcción del perfil del estudiante, se propone una reflexión grupal en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Qué estudiantes se espera formar?
- ¿Qué rasgos distintivos se desea que posean al egresar del establecimiento?

Cada grupo lee sus respuestas y el coordinador (a) de la actividad las recoge para su sistematización.

### Cierre de la sesión

- Solicite la opinión de los participantes acerca de la sesión.
- Señale que con los aportes entregados en la próxima sesión se presentará la misión ajustada a partir de los aportes del grupo y una propuesta de redacción del perfil del estudiante, para ser sometida a revisión y ajustes.
- Recuerde el cronograma de trabajo e indique que en la próxima sesión se abordará los valores compartidos por la comunidad escolar.

## 2.4. CUARTA SESIÓN DE TRABAJO: VALORES COMPARTIDOS

### ¿Qué son los valores compartidos?

Son los **valores** relevantes para la comunidad escolar, en tanto explicitan formas de ver y entender la vida en el colectivo, sirven para crear y/o consolidar la cultura organizacional. El diálogo en torno a los **valores compartidos** por toda la comunidad escolar es fundamental, pues al igual que la visión, misión y perfil del estudiante, expresan el ideario y la cultura en torno al cual se construye y se entiende a sí misma la comunidad escolar.

Los valores se expresan en actitudes o comportamientos. La actitud es la disposición de ánimo de la persona; se traduce en su forma de actuar, en su comportamiento. Las actitudes son “contagiosas” y modelan la vida de los colectivos; por ello, es muy importante señalar que los valores deben expresarse en comportamientos de toda la comunidad escolar, no solo de los estudiantes.

### OBJETIVOS DE LA SESIÓN

- Revisar y ajustar el perfil del estudiante construido en la sesión anterior.
- Reflexionar acerca de los valores y comportamientos que deben prevalecer en la comunidad escolar.
- Explicitar los valores relevantes para la comunidad escolar.

## Sugerencias de actividades



### ACTIVIDAD 1

La primera actividad tiene por objeto ajustar el perfil del estudiante. Para ello se propone presentar una lámina con el perfil construido y solicitar que se hagan los ajustes, en grupo o con todos los participantes.



### ACTIVIDAD 2

Antes de la sesión de trabajo distinga valores incluidos en la visión, misión y perfil del estudiante ya construidos. Por ejemplo, si a lo largo del proceso se han mencionado valores como respeto, responsabilidad, solidaridad, perseverancia.

Durante la sesión de trabajo solicite que en grupo revisen esta lista y señalen cuáles son los más relevantes. Cada grupo expone su trabajo y el coordinador (a) registra los valores que son señalados con más frecuencia, conduce la conversación hasta lograr consenso y cuida las reiteraciones de ideas.



### ACTIVIDAD 3

Como se explicó, los valores se expresan en comportamientos; una manera de concretar los valores relevantes es asociarlos a los comportamientos que debieran estar presentes en toda la comunidad escolar.

Para ello se propone completar la siguiente tabla:  
(el contenido que aparece es solo un ejemplo)

VALOR COMPARTIDO	COMPORTAMIENTO
Respeto	“estar en disposición a escuchar opiniones, visiones culturales y formas de ser y pensar distintas a las propias”.
	“se practica el hábito de saludarse con cordialidad, haciendo visible la presencia de cada uno de los miembros de la comunidad”.

## Cierre de la sesión

- Solicite la opinión de los participantes acerca de la sesión.
- Señale que con los aportes entregados en la próxima sesión se presentarán los valores compartidos surgidos en la sesión.
- Sugiera que el ejercicio realizado en torno a los valores y comportamientos sea replicado en los diferentes estamentos y que el material recogido sea enviado antes de la próxima sesión.
- Recuerde el cronograma de trabajo e indique que en la próxima sesión se iniciará el trabajo con los ejes de gestión del **PEI**.

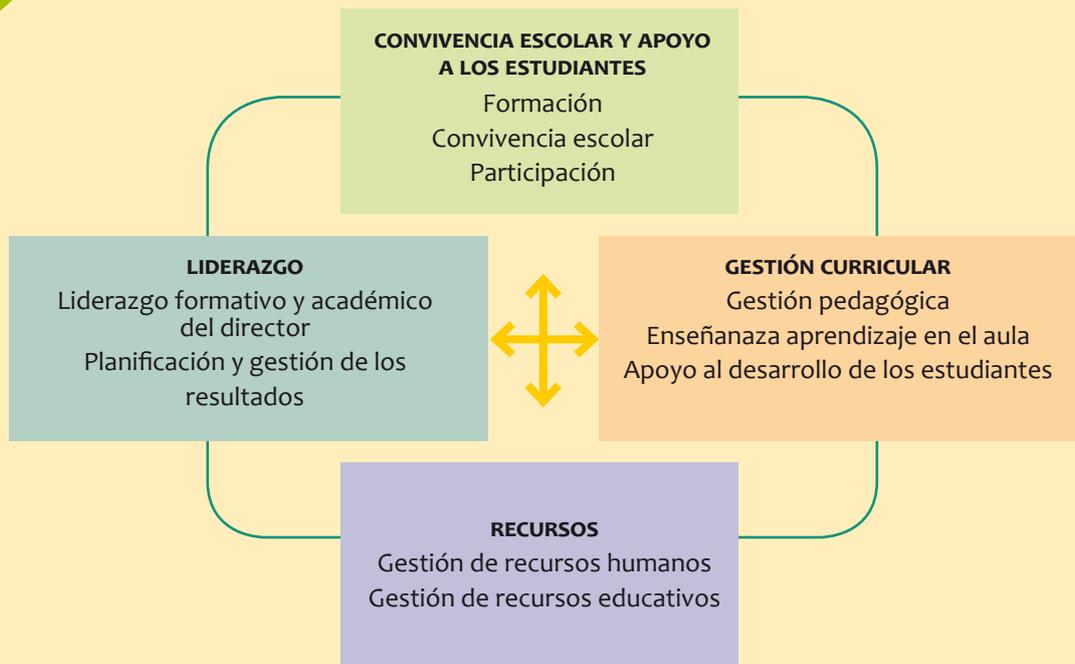
### 2.5. QUINTA SESIÓN DE TRABAJO: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La quinta sesión de trabajo se inicia con el levantamiento del eje de gestión del **PEI**. A nivel metodológico se sugiere ordenar los objetivos estratégicos y planes de acción en torno al modelo de gestión institucional proveniente de la política pública<sup>11</sup>, que especifica dimensiones y contenidos para cada una de las áreas: gestión curricular, convivencia escolar, liderazgo y gestión de los recursos.

La gestión curricular incluye la gestión pedagógica, la enseñanza y aprendizaje en el aula y el apoyo al desarrollo de los estudiantes; la gestión de la convivencia incluye formación, convivencia escolar y participación; el liderazgo incluye el liderazgo formativo y académico del director y la planificación y gestión de los resultados; la gestión de recursos incluye la gestión de personas y de recursos educativos.

11. Cfr. Modelo de calidad de la Gestión Escolar MINEDUC (2011) y Orientaciones Técnicas para el Plan de Mejoramiento Educativo MINEDUC PME-SEP (2013).

## MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL



### ¿Qué son los objetivos estratégicos?

Los **objetivos estratégicos** deben dar cuenta de los logros que la institución pretende alcanzar; son estratégicos porque se proyectan a largo plazo y no solo en la contingencia inmediata; se deben formular en forma comprensible, cuantificable y factible en relación al plazo propuesto.

Los objetivos estratégicos deben ser consistentes con la **misión** del establecimiento y con el diagnóstico inicial.

Para la formulación de los objetivos estratégicos se sugiere trabajar en torno a tres preguntas básicas:

- ¿qué se realizará?,
- ¿cómo se ejecutará?
- ¿para qué se realizará?

A modo de ejemplo se incluye un Objetivo Estratégico correspondiente a la gestión curricular.

*“Implementar un sistema de mejoramiento de la enseñanza, a través del análisis de planificaciones con los docentes y del acompañamiento en aula, para mejorar las prácticas pedagógicas”.*

- > **¿Qué se realizará?** Implementar un sistema de mejoramiento de la enseñanza.
- > **¿Cómo se ejecutará?** A través del análisis de planificaciones con los docentes y del acompañamiento en aula.
- > **¿Para qué se realizará?** Para mejorar la práctica pedagógica.

## **OBJETIVOS DE LA SESIÓN**

- > Validar y ajustar los valores compartidos.
- > Estudiar y aplicar la noción de objetivos estratégicos.
- > Levantar de manera preliminar objetivos estratégicos por área y dimensión de la gestión curricular.

## **Sugerencias de actividades**

### **ACTIVIDAD 1**

La primera actividad tiene por objeto ajustar la tabla de valores y comportamientos asociados, cogidos de los aportes en la sesión anterior. Para ello se propone presentar una lámina con la tabla de valores y comportamientos y solicitar que se hagan los ajustes necesarios, en grupo o con todos los participantes.



## ACTIVIDAD 2

Para realizar esta actividad es fundamental iniciar con una presentación de las áreas y dimensiones del modelo de calidad de gestión del MINEDUC. Solicite luego que se conformen cuatro comisiones de trabajo para cada área de gestión, de preferencia según la siguiente distribución.

- Gestión del currículo: docentes, UTP, estudiantes.
- Gestión de la convivencia: orientador (a), padres, estudiantes, profesores, asistentes de la educación.
- Gestión de recursos: director (a), inspector (a), asistentes de la educación, profesores.
- Gestión del liderazgo: director (a), estudiantes, padres.

Cada grupo debe elaborar un objetivo estratégico por dimensión, siguiendo el siguiente formato.

ÁREAS	DIMENSIONES	OBJETIVO ESTRATÉGICO
GESTIÓN CURRICULAR	Gestión pedagógica	
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	
CONVIVENCIA ESCOLAR	Formación	
	Convivencia escolar	
	Participación	
LIDERAZGO ESCOLAR	Liderazgo formativo y académico del Director (a)	
	Planificación y gestión de los resultados	
GESTIÓN DE RECURSOS	Gestión de recursos humanos	
	Gestión de recursos educativos	

Solicite a cada grupo que lea el **objetivo estratégico** redactado, fíjese especialmente que contenga los tres elementos claves: ¿qué se realizará?, ¿cómo se ejecutará? y ¿para qué se realizará?

Sugiera que el ejercicio realizado se continúe trabajando en las comisiones, que se confronten los objetivos estratégicos elaborados con los planes de mejoras y planes anuales vigentes en el establecimiento.

### Cierre de la sesión

- Solicite la opinión de los participantes acerca de la sesión.
- Acuerden la manera en que se comunicarán para el intercambio de productos.
- Comprométase a traer en la próxima sesión los objetivos estratégicos recibidos para hacer los ajustes necesarios.
- Recuerde el cronograma de trabajo e indique que en la próxima sesión se ajustarán los objetivos estratégicos y se iniciará la construcción de los programas de acción.

## 2.6. SEXTA SESIÓN DE TRABAJO: CONSTRUYENDO PROGRAMAS DE ACCIÓN

### ¿Qué entender por programas de acción?

Los **programas de acción** explicitan las acciones que se desarrollarán para dar respuesta a los objetivos estratégicos planteados para cada área de gestión.

Concretan el ideario levantado en las sesiones iniciales, tienen una finalidad específica y se expresan en proyectos que agrupan acciones, recursos y responsabilidades. También permiten inte-

grar la ejecución de proyectos que ya existen en la institución (por ejemplo, PME, impulso de las actividades extraescolares, entre otros).

Las preguntas que siguen ayudan a levantar propuestas de programas de acción:

- ¿Cuál será el nombre del Programa de acuerdo al objetivo estratégico al cual apunta?
- ¿Cuál será el Área/Estamento responsable de la implementación y desarrollo del Programa?
- ¿Cuáles son los resultados o productos esperados para lograr los objetivos?
- ¿Cuáles son los indicadores para evaluar los resultados o productos?

El desarrollo en detalle de estos programas se podrá concretar en los Planes de Mejoras y/o Planes Anuales, ambos documentos son subsidiarios y en todo momento se busca la coherencia y consistencia entre ambos esfuerzos, porque no se quiere duplicar esfuerzos, sino por el contrario buscar que confluyan en un producto que fortalezca la institución escolar.

### **OBJETIVOS DE LA SESIÓN**

- Ajustar la redacción de los objetivos estratégicos a partir del trabajo realizado por las comisiones.
- Levantar programas de acción para cada objetivo estratégico.

## Sugerencias de actividades

### ACTIVIDAD 1

Trabajo grupal por área de gestión para la revisión y ajuste de los objetivos estratégicos elaborados en la sesión anterior. Es fundamental que esta actividad sea precedida por la sistematización previa del trabajo realizado.

### ACTIVIDAD 2

En grupo se definen programas de acción para cada objetivo estratégico, a partir de las preguntas presentadas anteriormente:

- ¿Cuál será el nombre del Programa, de acuerdo al objetivo estratégico al cual apunta?
- ¿Cuál será el Área –dentro de la estructura organizativa de la institución escolar– que será responsable del desarrollo del programa?
- ¿Cuáles son los resultados o los productos esperados para lograr los objetivos?
- ¿Cuáles son los indicadores para evaluar los resultados o productos?

### ACTIVIDAD 3

Complete la planilla para cada uno de los **Objetivos Estratégicos**.

DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROGRAMA DE ACCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	RESULTADOS O PRODUCTOS	INDICADORES

## Cierre de la sesión

- Solicite la opinión de los participantes acerca de la sesión.
- Acuerden la manera en que se comunicarán para el intercambio de productos.
- Comprométase a traer en la próxima sesión la sistematización del trabajo realizado.
- Recuerde el cronograma de trabajo e indique que en la próxima sesión será de ajuste de los componentes de gestión del **PEI**.

## 2.7. SÉPTIMA SESIÓN DE TRABAJO: REVISANDO OBJETIVOS Y PROGRAMAS DE ACCIÓN

### OBJETIVOS DE LA SESIÓN

- Revisar los objetivos estratégicos y programas de acción.
- Acordar el procedimiento de comunicación y validación del **PEI** con el conjunto de la comunidad escolar.

### Sugerencias de actividades



#### ACTIVIDAD 1

Presentación de planilla de objetivos estratégicos y programas de acción para cada área y dimensión. Reflexión sobre coherencia entre objetivos y acciones propuestas. Preguntas para motivar el diálogo:

- ¿Los objetivos estratégicos planteados dan respuesta a los desafíos planteados en la misión?
- ¿Los programas de acción elaborados se relacionan directamente con el objetivo estratégico asociado?

## ACTIVIDAD 2

Trabajo grupal. Análisis de los programas de acción definidos, a través del llenado de la siguiente pauta:

OBJETIVO ESTRATÉGICO:			
Programas de acción	Posibilidades de implementación en Planes anuales	Limitaciones	Potencialidades
Programa 1			
Programa 2			
Programa ....			

### Cierre de la sesión

- Presente un documento preliminar que sistematice todos los componentes del **PEI** elaborados.
- Definan la manera de comunicación e interacción para concluir el trabajo.
- Acuerden la manera en que se validará el conjunto del trabajo con la comunidad escolar: claustro, asambleas por curso, asambleas por estamento, otros.

## 2.8. OCTAVA SESIÓN DE TRABAJO: EVALUACIÓN DEL PROCESO REALIZADO

### OBJETIVOS DE LA SESIÓN

- Evaluar el proceso de construcción participativo del **PEI**.
- Revisar las tareas requeridas para el procedimiento de comunicación y validación del **PEI** con el conjunto de la comunidad escolar.

### Sugerencias de actividades



#### ACTIVIDAD 1

Conversación en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Qué aprendimos en el proceso?
- ¿Cumplimos los tiempos y tareas que nos dimos?
- ¿Qué descubrimos de nuestras capacidades (de los docentes, asistentes de la educación, estudiantes, padres y apoderados)?



## ACTIVIDAD 2

Lectura del **PEI** construido y posterior llenado en grupo de la siguiente pauta de evaluación.

INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
El <b>PEI</b> se construyó participativamente con representantes de toda la comunidad educativa.			
Se utilizaron procedimientos que permitieran recoger el aporte de todos los participantes, dentro o fuera de las sesiones de trabajo.			
Se utilizaron procedimientos adecuados para mantener informados a los participantes acerca del proceso y sus resultados.			
La asistencia de los participantes en el proceso fue la esperada.			
En las sesiones se logró un clima favorable al diálogo, que posibilitó fundamentar las diferentes posiciones e intereses en un clima de respeto y tolerancia.			
Durante el proceso se logró consensuar intereses y posiciones de los diferentes participantes.			
Los diferentes participantes sintieron que sus aportes fueron tomados en cuenta.			



INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
Al inicio del proceso se plantearon con claridad los propósitos y procedimientos de trabajo.			
La construcción y/o adecuación de la visión, misión, valores y perfil del estudiante se consensuó entre los diferentes estamentos.			
Los objetivos estratégicos y los programas de acción son consistentes con la visión y misión.			
Los objetivos estratégicos cuentan con resultados e indicadores.			
Los lineamientos del <b>PEI</b> son viables de ejecutar, implementar y lograr.			



# 3

## TERCERA PARTE:

### Difusión del PEI en la comunidad escolar

Para que el **PEI** sea un instrumento que efectivamente represente las aspiraciones y compromisos de toda la comunidad educativa, es muy importante que sea difundido de manera amplia y sostenida entre todos los actores y estamentos.

El inicio del año escolar es tal vez el mejor momento para comenzar la difusión del Proyecto Educativo Institucional. Algunas actividades que pueden realizarse son las siguientes:

- Elaborar un documento breve y claro para ser entregado a todos los estamentos de la institución educativa, que contenga al menos Visión, Misión, Valores y Perfil del estudiante. Este documento puede diagramarse como un tríptico para hacerlo más atractivo visualmente.
- Incluir el documento de **PEI** en la página web del establecimiento, cuidando de darle un espacio visible y atractivo dentro de la página.
- Realizar jornadas de sensibilización, información y apropiación del **PEI**: en las reuniones de apoderados, consejos de curso, consejo de profesores e instancias de reunión de asistentes de la educación. Es recomendable hacerlo presentando los elementos de identidad del establecimiento y los objetivos estratégicos y programas de acción que se relacionen más directamente con el estamento con el que se está trabajando.
- Presentar los componentes de identidad del **PEI** frente a toda la comunidad educativa, cuidando de ser breve y claro en la exposición.
- Programar instancias de evaluación que permitan analizar el impacto de las acciones implementadas y el grado de logro de los objetivos estratégicos.



GUÍA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN  
PARTICIPATIVA DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

Registro de Propiedad Intelectual  
Inscripción n° 244.268

© AUTORES:

Flavia Fiabane Salas, M. Eugenia Letelier Gálvez,  
Marcela Tchimino Nahmias.

EDITORA:

Beatriz Sanhueza Tohá.

DISEÑO:

Antonia Gómez Carvallo.

*Se prohíbe su reproducción total o parcial  
sin citar la fuente*

PRIMERA EDICIÓN:

agosto 2014



