



**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACION, CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE MAGISTER EN CIENCIAS SOCIALES APLICADAS**

**PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL DEL CENTRO DE
EDUCACIÓN INTEGRAL DE ADULTOS “EL SEMBRADOR”:
FUNCIONAL A LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL.**

**Tesis presentada en la Universidad de La Frontera para optar al Grado de
Magíster en Ciencias Sociales Aplicadas.**

**AUTORA
CARLA MARIOM MÓNICA MAC-IVER MORALES**

**DIRECTOR DE TESIS
WILFRIED DIENER OJEDA.**

**Noviembre, 2011
Temuco, Chile**

AGRADECIMIENTOS

*Gracias a Dios por enseñarme a disfrutar la
simpleza de la vida.*

*Gracias a mi familia y amigos por su
amor y apoyo.*

*Gracias a mi profesor Wilfried Diener por
su entrega, paciencia, cariño y
dedicación.*

RESUMEN

La presente intervención se denomina *Proyecto Educativo Institucional del Centro de Educación Integral de Adultos (C. E. I. A.) “El Sembrador”*: *funcional a la Gestión Organizacional*.

El objetivo principal del presente trabajo es construir el Proyecto Educativo del El Sembrador, ya que requiere de uno propio, que responda a sus Oportunidades y Aspiraciones. Para dicha construcción se elabora una Planificación estratégica que contempla las concepciones de proyecto educativo institucional y su importancia en la educación chilena, sus características particulares para la educación de adultos, y cómo estos son considerados en la Gestión de la organización y en el paradigma de la Teoría de Sistemas de Niklas Luhmann.

Para el desarrollo del mismo, se ha utilizado una metodología, llamada Indagación apreciativa, la que busca el desarrollo de los aspectos positivos de la organización. En este caso, se realiza por medio de la participación y colaboración preactiva de los miembros, siendo parte de dinámicas de grupo, como el S. O. A. R. (Strengths, Opportunities, Aspirations and Results), la que busca reconocer las fortalezas, oportunidades, aspiraciones y resultados de la organización.

Finalmente, el producto de la intervención, se centra en comprender que la educación chilena esta pasando por una transformación donde la educación de adultos se perfila como una posibilidad atractiva para los estudiantes de Temuco y Chile, debido al desgaste de la educación “tradicional”, lo que queda plasmado en el Proyecto Educativo Institucional (P. E .I.)

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<i>Temática</i>	<i>Página</i>
AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
INDICE	5
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1. Fundamentación de la Intervención	12
2. Objetivo General	14
3. Objetivos Específicos	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	16
1. Teoría de Sistemas	17
2. Sentido	25
3. Educación	28
4. Estrategia	30
a. Estrategia computacional	31
b. Estrategia de compromiso	32
c. Estrategia de juicio	32

d. Estrategia de inspiración	33
5. Competencias	34
a. Competencias instrumentales	36
b. Competencias interpersonales	36
c. Competencias sistémicas	37
6. Educación de adultos	46
a. Educación compensatoria	46
b. Educación transitoria	46
c. Educación complementaria	47
7. Organizaciones	51
8. Liderazgo	57
9. Organización Educativa	59
10. Proyecto Educativo Institucional (P. E. I.)	62
a. Características Proyecto Educativo Institucional	63
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	69
Planificación Estratégica utilizando Indagación Apreciativa	69
1. Indagación Apreciativa y Diagnóstico S. O. A. R.	75
2. Dinámicas utilizadas en el diseño del Proyecto Educativo Institucional	80
3. Entrevistas para el diseño del Proyecto Educativo Institucional	82
a. Entrevista a Sostenedor de la organización	82

b. Entrevista a los Directivos, Docentes y Paradocentes de la Organización	84
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	86
1. Diagnóstico Organización S. O. A. R.	86
a. S. O. A. R. (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados)	86
b. Contexto de la Organización	89
2. Resultado de Dinámica Snow Cards	97
a. Operacionalización “Snow Cards”	99
3. Resultado de Entrevistas	102
a. Entrevista a Sostenedor	102
b. Entrevista a Directivos, Docentes y Paradocentes	104
V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	107
1. Introducción	109
2. Contexto educativo en Chile	110
3. Antecedentes de la Organización	121
4. Reseña Histórica	122
5. Diagnóstico de la Organización	124

6. Contexto de la Organización	127
7. Objetivos del Establecimiento	128
8. Estrategias del Proyecto Educativo Institucional	136
9. Recursos	138
a. Físicos y tecnológicos	138
b. Humanos	139
c. Económicos	139
10. Objetivo de los roles en el Sembrador	142
a. Representante legal y sostenedor	142
b. Director	142
c. Jefe de Unidad Técnico Pedagógica	142
d. Inspectoría General	144
e. Docente	145
f. Paradocente	145
g. Secretaria	145
11. Modalidades de Enseñanza	146
12. Objetivos estratégicos para el Proyecto Educativo Institucional	152
13. Propuesta Nuevos Departamentos	154
a. Departamento de Evaluación	154
b. Departamento de Orientación	155
14. Estructura y distribución interna	156
a. Departamentos por sub-sectores de aprendizaje	156

b. Número de cursos por nivel	157
c. Distribución de cursos por Jornada escolar	157
d. Horarios por Jornada escolar	158
15. Actividades de libre elección (ACLE)	158
16. Planes de Estudio	161
DISCUSIÓN	167
1. Análisis crítico Educación chilena.	167
2. Análisis crítico Educación de Adultos	172
3. Análisis crítico de “El Sembrador”	175
CONCLUSIONES	179
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	186
ANEXO 1: Resultados dinámica “Snow Cards”	190
ANEXO 2: Entrevista a Sostenedor de la organización	197
ANEXO 3: Entrevista a los Directivos de la Organización	202
ANEXO 4: Fotografías Diagnóstico S. O. A. R.	212
ANEXO 5: Fotografías de “Dinámica Snow Cards”	214
INDICE DE TABLAS	
Tabla 1. Estrategias de decisión	33
Tabla 2. Características Competencias Genéricas	40

Tabla 3. Estructura por verbo y contenido	40
Tabla 4. Complejización de Competencias	40
Tabla 5. Complejización de Competencias por verbo	41
Tabla 6. Indagación Apreciativa	76
Tabla 7. Síntesis dinámica “Snow Cards”	97
Tabla 8. Operacionalización “Snow Cards”	100
Tabla 9. Operacionalización entrevista a Sostenedor	102
Tabla 10. Operacionalización Entrevista a Directivos, Docentes y Paradocentes.	104

TABLAS PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Tabla 11. Diagnóstico FODA a nivel Interno	124
Tabla 12. Diagnóstico FODA a nivel Externo	126
Tabla 13. Stakeholders	131
Tabla 14. Resumen de Estrategia	135
Tabla 15. Sectores de Formación general	146
Tabla 16. Sectores de formación Instrumental	147
Tabla 17. Formación diferenciada Científico Humanista	147
Tabla 18. Formación diferenciada Técnico – Profesional	148
Tabla 19. Matriz temporal del marco curricular	151

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Conceptual: Síntesis trabajo de tesis	15
Figura 2. Esquema Competencias	35
Figura 3. Métodos de desarrollo de Competencias	42
Figura 4. Factores y agentes del proceso de aprendizaje	45
Figura 5. Proyecto Educativo Institucional	68
Figura 6. Diagrama de la Planificación Estratégica	72
Figura 7. Esquema de Planificación Estratégica	74
Figura 8. Etapas de la Indagación Apreciativa	79
Figura 9. Organigrama del Liceo El Sembrador	141

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentan los argumentos que fundamentan la realización de la intervención, con el planteamiento de su Objetivo General y los respectivos Objetivos Específicos.

1. Fundamentación de la Intervención

En nuestro país, el sistema educativo está regido por la institucionalidad del Ministerio de Educación, el cual por medio de la formulación e implementación de políticas, postula la idea de una educación equitativa y de calidad, que contribuya a la formación integral y permanente de las personas.

De tal manera, el Ministerio de Educación exige a las organizaciones educativas de todo el país, sean públicas o privadas, la elaboración de un proyecto que respalde su accionar como entidad de aprendizaje; donde se trabaje en pos de los logros y resultados obtenidos por los estudiantes, destacando para ello los lineamientos por los que se guiarán.

Así, el Proyecto Educativo actuará como una herramienta de gestión que permita compartir una finalidad y un quehacer común, que de sentido al proceso educativo que se desarrolla en las aulas y que por lo tanto le otorgue identidad.

Con ello, queda claro lo importante y trascendental que es para una organización contar con un Proyecto Educativo. En el caso particular de la organización a la que alude el presente trabajo, se destaca que aunque El Sembrador lleva más de una década educando, no cuenta con un Proyecto Educativo que les otorgue una identidad y una visión de futuro. Hasta la hoy la organización se ha guiado por lineamientos generales del Ministerio de Educación, pero se hace necesario otorgar sentido a la educación que imparte, asignándole un sello particular, que quedará plasmado en el Proyecto Educativo Institucional que se elaborará como producto del presente trabajo de tesis.

En consecuencia, el problema que sustenta la presente tesis es:

El Centro de educación Integral de Adultos “El Sembrador” no cuenta con un Proyecto Educativo Institucional y tampoco con una Planificación Estratégica que sustente el mismo.

Para responder a dicho problema, se realizará una intervención en la organización a partir de los objetivos específicos planteados a continuación.

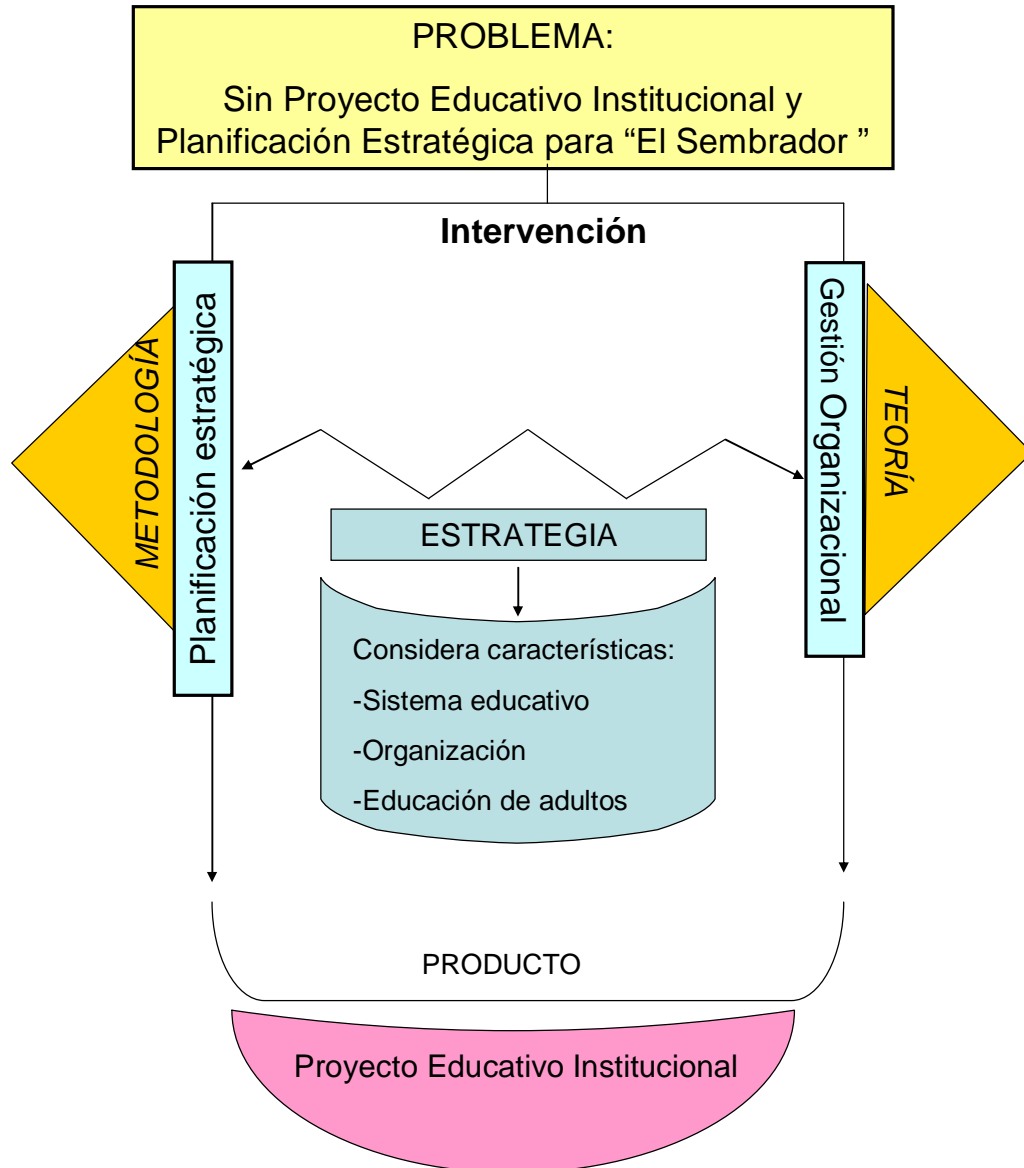
2. Objetivo General:

Construir un Proyecto Educativo Institucional para el Centro de Educación Integral de Adultos “El Sembrador”, que responda funcionalmente a la Gestión Organizacional, por medio de una Planificación Estratégica que lo sustente.

3. Objetivos Específicos:

- Conocer las dimensiones de un Proyecto Educativo Institucional y adecuarlo a la organización.
- Articular las dimensiones del Proyecto Educativo Institucional y la Gestión organizacional como procesos biunívocos.
- Elaborar una Planificación Estratégica de la organización.
- Co - construir el Proyecto Educativo Institucional de acuerdo a la Planificación Estratégica.
- Generar las bases para implementar el Proyecto Educativo Institucional en la organización.

Figura 1. Mapa Conceptual: Síntesis trabajo de tesis¹



¹ Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollará el sustento teórico de la intervención. Éste se iniciará con un acercamiento a la Teoría de Sistemas, la que asignará el marco conceptual a partir del cual se establecerá la funcionalidad existente entre la Gestión Organizacional y el Proyecto Educativo Institucional.

Sumado a ello, se realizará una aproximación a la educación y en particular a la educación de adultos en Chile. Ello, en el marco de las estrategias utilizadas para el logro de competencias educativas, que hacen de una organización como El Sembrador, una organización sustentable, que se basa en un Proyecto Educativo, como herramienta estratégica por medio de la cual se planifican y organizan los procesos que se llevan a cabo en la organización, como resultado de la interacción con el entorno.

1. Teoría de Sistemas

La Teoría de Sistemas, para llegar a sus planteamientos teóricos actuales, ha debido transitar por cambios paradigmáticos que van desde el antiguo paradigma todo/partes a el del sistema/entorno. A partir de la consideración *el todo es mas que la suma de sus parte*, llegará a perfilarse como una teoría con pretensiones de universalidad, es decir, reclama su aplicabilidad interdisciplinaria y, además, ofrece a las ciencias sociales un enfoque que puede utilizarse en la investigación, comprensión y análisis de los más diversos fenómenos sociales en sus diferentes niveles (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 19).

En poco menos de medio siglo se han producido cambios notables en las conceptualizaciones sistémicas. Gran parte de estas renovaciones tienen su origen en investigaciones de eminentes biólogos e ingenieros. Partiendo desde la biología, Bertalanffy (1901-1972) planteo la necesidad de construir una teoría general de sistemas con el propósito de resolver las dificultades que encontraban las ciencias biológicas para explicar los fenómenos biológicos mediante un método reduccionista (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 37).

Muy pronto, descubrió que los problemas que enfrentaba en el campo de la biología eran semejantes a los encontrados por otros científicos en distintas áreas del conocimiento. A partir de ello, Bertalanffy hizo una proposición – formulada oralmente en los años treinta y en diversas publicaciones posteriores

a la segunda guerra mundial- que constituye una invitación a construir “una teoría lógico-matemática que se propone formular y derivar aquellos principios generales aplicables a todos los sistemas” (Bertalanffy, 1984), en definitiva: una Teoría General de Sistemas (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 37).

Fue así como, después de la Segunda Guerra Mundial, se fundó la sociedad para la investigación de sistemas generales, cuyo programa de 1954 se refería a los siguientes tópicos: i) investigar el zoomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos, y promover transferencias útiles de un campo a otro; ii) favorecer el desarrollo de modelos teóricos adecuados en aquellos campos donde falten; iii) reducir en lo posible la duplicación del esfuerzo teórico en campos distintos; iv) promover la unidad de la ciencia mejorando la comunicación entre los especialistas (Bertalanffy, 1984. p. 37).

Así, es fácil apreciar la importancia que el trabajo de Bertalanffy tuvo para el desarrollo de la ciencia en general y de la Teoría de Sistemas en particular. Bertalanffy sabía que su perspectiva implicaba un cambio paradigmático que transitaba desde el reduccionismo cartesiano a la comprensión holística de un todo que es más que la suma de sus partes aisladas.

De tal manera, Bertalanffy distinguió tres tipos de Sistemas (1984, pp. 46-50):

- Sistemas reales: que son percibidos mediante la observación, o que pueden ser inferidos a partir de ésta, y que tienen una existencia independiente del observador.
- Sistemas conceptuales: que -como en el caso de las matemáticas o de la lógica- son en esencia construcciones simbólicas.
- Sistemas abstraídos: subclase de los sistemas conceptuales. Como la ciencia, los sistemas abstraídos son sistemas conceptuales que corresponden a una realidad.

A partir de los planteamientos de autores como Bertalanffy, surgieron otros científicos que colaboraron enriqueciendo la Teoría de Sistemas. Entre ellos Maturana y Varela (1973, p. 18 y 1984, pp. 25-29) quienes elaboraron el concepto de autopoiesis para referirse a una clase particular de unidades compuestas. Se trata de sistemas dinámicos que pueden distinguirse como unidades mediante una red de producción de componentes los que:

- i) Constituyen con sus interacciones la red de producción que los origina;
- ii) Especifican, como componentes, los límites de esta red, y
- iii) Constituyen esta red como unidad en su dominio de existencia.

Cada vez que el entorno aumenta su complejidad, el sistema aumenta también la suya. De esta manera, el sistema siempre podrá aumentar su complejidad sin alcanzar jamás la complejidad de su entorno, dado que ésta se

expande al mismo tiempo que lo hace la complejidad del sistema. El entorno no tiene límites, sino *horizontes*. Por ello, las organizaciones son sistemas cuyo operar produce permanentemente los elementos de que están hechos. Con esto, se reproduce constantemente la identidad del sistema y su diferencia respecto al entorno. Esto es conocido bajo el término de *autopoiesis* (Diener, Fétis, Rodríguez y Vallejos, 2011. p. 10).

Un sistema autopoietico cuyo dominio de existencia es el espacio físico es un sistema vivo (Maturana y Varela, 1973 y Maturana, 1978, p. 36). Los sistemas autopoieticos son sistemas dinámicos cerrados, donde todos los fenómenos se encuentran subordinados a su autopoiesis y todos sus estados son estados en autopoiesis (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 57).

Un sistema viviente conserva, mientras vive, su organización autopoietica y su acoplamiento estructural con su ambiente. Los seres vivos son sistema en continuo cambio estructural. La historia de un ser vivo es su ontogenia, y ocurre bajo condiciones de cambio estructural continuo, conservando la organización y la relación de correspondencia con el medio (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 57).

Lo anterior, es parte del marco referencial básico de la Teoría de Sistemas de Niklas Luhmann. Este parte realizando una crítica a Parsons y su propuesta estructural-funcionalismo, pues considera que el concepto de función

utilizado por éste se encuentra restringido a un tipo particular de funciones. Estima, además, que con el estructural-funcionalismo no se utilizan en profundidad las posibilidades de análisis funcional. La primera propuesta teórica de Luhmann es el funcional-estructuralismo, que constituye mucho más que un simple cambio de nombres (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 82).

“De tal manera, en 1983 Luhmann propone un cambio de paradigma consistente en pasar de la distinción de todo y partes a la distinción de sistema y entorno. Este nuevo paradigma – considerado en las teorías de equilibrio y en las de sistema abierto, pero no en todas sus consecuencias- incorpora el antiguo. La distinción entre sistema y mundo circundante reconstruye la distinción del todo y sus partes a través del uso de una teoría de la diferenciación sistémica” (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 83).

Niklas Luhmann, propone el paradigma funcional-estructuralismo, a través del cual se puede investigar la función de un sistema y sus estructuras, suponiendo una estructura global como inicio del análisis de la relación sistema-mundo circundante, donde el entorno llega a ser un factor que la constituye. Así, Luhmann propone en su teoría el concepto de sistema como una *transformación significativa de complejidades referida a la relación entre sistema y mundo circundante* (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 84).

La teoría de Luhmann (1984) es una teoría de la autorreferencia. El sistema social es autorreferente, lo que significa que se refiere a sí mismo tanto en la constitución de sus elementos como en sus operaciones fundamentales. El sistema se diferencia respecto a un entorno y utiliza internamente esta diferencia sistema/entorno como propio orientador y generador de información (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 87 - 88).

La relación sistema/entorno puede ser comprendida desde la complejidad, la que se refiere a los elementos de un sistema y como estos se relacionan. En este sentido, el entorno se considera más complejo que el sistema, y la función de la construcción de sistema consiste en la reducción de esta complejidad, la que se realiza mediante la selectividad, dado que ningún sistema puede relacionarse con su entorno de igual a igual (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 92). Por ello el entorno deja de ser un factor condicionante de la construcción de sistema, para pasar a ser un factor constituyente del mismo

De allí, pasa a la comprensión de que un sistema emerge como producto de la operación de distinción que separa al sistema del entorno, los que se diferencian por la diferencia de grados de complejidad, donde *el sistema es siempre menos complejo que su entorno* (Diener, et al. 2011. p. 8).

Así, el paradigma todo/ partes se explica por la distinción sistema/entorno, y a la vez esta se enriquece por el paradigma de la autorreferencia,

pasando a ocupar un lugar central para los sistemas psíquicos y sociales; ya que definen desde si mismos su entorno, como lo propio y lo externo y por ende sus limites de acuerdo a sus niveles de complejidad, la cual es entendida como improbabilidad de que sus componentes se vinculen directa o continuamente uno a uno (Diener, et al. 2011).

La teoría de sistemas de Luhmann - a diferencia de la de Parsons, que es ahistórica- incorpora la historia como elemento propio de la construcción del sistema. El acontecimiento, que constituye como elemento el sistema (la acción), se encuentra atado a puntos en el tiempo, es esencialmente temporal. Una acción surge en un momento determinado y, al hacerlo, comienza a desvanecerse. Si se quiere formar sistema con ella, es necesario que genere lazos de unión con otras acciones, si esto no resulta, el sistema desaparece junto con la última acción. El sentido del sistema permite distinguir conjuntos de acciones como formando sistema, y otras como no pertinentes. Así, el sentido es profundamente histórico, puesto que trasciende los momentos particulares de las acciones que forman el sistema, y además mantiene presente en él la contingencia del accionar, es decir, no sólo la posibilidad elegida, sino también las posibilidades desechadas, con lo que se puede dar realce a la acción por la que se optó, constituyéndose el sentido sistémico (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 89).

El sentido es comprendido, entonces, como una estrategia por medio de la cual se elige entre diversas posibilidades, sin dejar de lado en forma definitiva las posibilidades que no serán seleccionadas. En efecto, gracias a que el ser humano puede negarse a ciertos acontecimientos y proposiciones, es posible no eliminar definitivamente las posibilidades, dejándolas sin utilizar por momentos, lo que permite asignar relevancia a la selección que se realiza.

Con ello, la Teoría de Sistemas puede ser entendida como la teoría de un tipo particular de distinción: la distinción entre sistema y entorno. Esto quiere decir que la teoría de sistemas se interesa por el mundo, donde nada queda fuera, es inclusiva del sistema y del entorno a la vez. Por lo tanto, es una teoría que se encuentran en constante reformulación, debido a que la sociedad esta compuesta por subsistemas, donde cada uno posee características propias, en relación con el entorno.

En consecuencia, el sistema se constituye mediante una operación de distinción don de se pone de relieve el sistema en relación con un entorno. En esta operación de distinción se diferencia sistema/ entorno, pero no en el sentido de que el concepto de entorno resulta constitutiva para la construcción del sistema (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 100).

2. Sentido

El sentido se distingue, entonces como la “forma común de identificación de objetos, hecha por diferentes sujetos, en relación con su aproximación a la meta, mediante la reducción de complejidad, es decir, las formas comunes de selección que se producen a pesar de la diferencia entre sujetos” (Rodríguez y Arnold 1991). Por lo tanto, los límites de un sistema social no son límites físicos sino de sentido. Es mediante estos límites de sentido que el sistema social establece su diferencia en relación con su entorno; mediante estos límites queda definido lo perteneciente al sistema, lo que dentro de él tiene sentido y lo que no lo tiene.

El sentido es, entonces, una estrategia selectiva mediante la cual se elige entre diversas posibilidades, pero sin eliminar definitivamente las posibilidades no seleccionadas. En efecto, gracias a la capacidad del ser humano de hacer de la negación (y de la negación reflexiva), es posible no eliminar las posibilidades, sino sólo dejarlas suspendidas, sin utilizarlas por el momento, con lo que sirven de trasfondo, de medio de contraste que permite hacer relevante la selección realizada (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 105).

El sentido, como un universal evolutivo, se corresponde finalmente con la tesis de la cerradura en la formación de los sistemas autorreferenciales. La cerradura del orden autorreferencial se vuelve aquí equivalente a la apertura

infinita del mundo. Esta apertura está constituida por la autorreferencialidad del sentido, y reactualizada continuamente por medio de ésta. El sentido siempre remite de nuevo al sentido y nunca a algo más allá del sentido o a algo diferente. Los sistemas adheridos al sentido no pueden experimentar ni actuar sin sentido; no pueden dinamitar la remisión del sentido al sentido en la cual ellos mismos están implicados ineludiblemente. Dentro de la organización autorreferencial plena de sentido del mundo se dispone de la posibilidad de la negación, pero esta posibilidad, por su parte, sólo puede ser utilizada con sentido. También las negaciones —y esto es lo que las hace incluibles— tienen sentido. Cualquier intento de negación de sentido presupondría, de una manera general, sentido y tendría lugar en el mundo. El sentido es pues una categoría innegable y sin diferencia (Luhmann, 1998. p. 80). De esta manera, a todo sentido le está impuesta una complejidad temporal y una coacción al cambio permanente hacia la actualidad, sin que el sentido tenga que vibrar en correspondencia con la infraestructura (Luhmann, 1998. p. 80).

Para concluir el apartado de sentido, Rodríguez y Arnold, en su obra titulada “Sociedad y Teoría de Sistemas”, del año 1999, comentan la descomposición del sentido, al establecer las siguientes tres dimensiones:

- a. La dimensión real, en referencia a objetos.
- b. La dimensión social, referida a la sociabilidad, es decir, a otras personas.

- c. La dimensión temporal, en referencia al pasado o al futuro (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 108).

Cada dimensión se describe de la siguiente manera:

- a. La dimensión real: esta dimensión se refiere al número de objetos que entran en relación. La complejidad real aumenta al aumentar el número y la concentración de unidades en un espacio-tiempo determinado, y cuando estas unidades tienen efectos mutuos (Willke, 1982, p. 52)
- b. La dimensión social: se refiere a la pluralidad de sujetos y se reduce mediante la diferenciación funcional interna (Willke, 1982, p. 54). Lo interesante de la dimensión social de la complejidad es que el otro no es considerado solo como un objeto sino como otro yo. Por esta razón, se necesitan –en conjunto con esta complejidad- nuevos mecanismos de reducción de la complejidad; ante todo, el lenguaje y la conciencia reflexiva como mecanismos de generalización y de selectividad. Con la inclusión del alter ego se transforma el entorno del hombre en el universo de la humanidad (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 109).
- c. La dimensión temporal: esta dimensión se refiere a la extensión del sistema en el tiempo. En esta extensión, el sistema se prolonga hacia el pasado y el futuro; la contingencia de estos futuros y su posible anticipación por el sistema en diversas posibilidades de unión de pasado y futuro en un presente de diversos niveles, nos recuerda esta complejidad temporal (Rodríguez y Arnold. 1999. p. 110- 111).

3. Educación

La educación puede definirse como un proceso a través de cual las personas socializan, ya que reciben de otros un conjunto de conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. De tal manera, al educarse, las personas asimilan y aprenden conocimientos con los que construyen su conciencia cultural y conductual, traspasando conocimientos de generación en generación.

La educación es indudablemente un enriquecimiento de la subjetividad que da cierto poder sobre la acción. De alguna manera, nos sabemos a nosotros mismo según todo lo que sabemos. El yo del hombre y la mujer modernos escolarizados se espera que sea un yo reflexivo que sopesa las acciones manteniendo un control de ella y desligado de los sometimientos a lo poderes que no sean racionales (Imbernón, F. coord. 1999. p. 32).

Las instituciones educativas, claro está, no se encuentran solas en este cometido de situar a los sujetos en el mundo de lo inmediato, cercano y cotidiano, pues, de manera espontánea, también otros agentes con los que mantienen relaciones de coexistencia, complementariedad, de apoyo o de enfrentamiento, cumplen esa misma misión, como es el caso de la familia o el de los medios de comunicación (Imbernón, F. coord. 1999. p. 41).

Así, la educación se nos presenta como el proceso mediante el cual asumimos críticamente los avances culturales de la humanidad, por lo el desafío que ésta enfrenta es ser integral, considerando disciplinas como: arte, ciencia, tecnología, técnica y saberes alternativos. De tal manera, la educación a la que aspiramos deberá asumir la diversidad de estudiantes, docentes y padres y apoderados. En el futuro, no podemos educar en la diversidad sin cambiar la educación (Imbernón, F. coord. 1999. p. 70).

- conseguir que a través de la educación institucionalizada seamos capaces de ayudar al alumnado a crecer y a desarrollarse como personas, facilitándoles la adquisición de habilidades básicas tanto de tipo cognoscitivo como de autoconocimiento, de autonomía personal y de socialización

- Facilitar que en las instituciones educativas tengan cabida y reconocimiento todas las diferentes capacidades, ritmos de trabajo, expectativas, estilos cognoscitivos y de aprendizaje, motivaciones, etnias, valores culturales de todos los niños, niñas y adolescentes.

4. Estrategia:

Los objetivos y metas en los que se basa la educación, son alcanzados por medio de procesos para los que se utiliza una estrategia. La estrategia se considera como un tipo particular de comunicación, que favorece las decisiones, que culminan en las acciones necesarias para el Desarrollo Organizacional (Diener, et al. 2011. p. 44).

La estrategia es “una herramienta multidimensional que abarca la totalidad de las actividades críticas de una organización y le da un sentido de unidad, dirección y propósito” (Hax, A. y Majluf, N. 1996. p. 20), y a la vez, facilita los cambios necesarios que su ambiente induce.

Entre las dimensiones críticas del concepto de estrategia, Hax y Maujluf (1996. pp. 20-24), mencionan las siguientes:

- La estrategia como un proceso que otorga coherencia, unidad e integridad, a las decisiones de la organización.
- La estrategia como un medio para establecer el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- La estrategia como una definición del dominio competitivo de la organización. Dicho de otro modo, la dirección y sentido del vector de crecimiento de la organización.

- La estrategia como preparación a las amenazas y oportunidades externas y, debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr una ventaja competitiva.
- La estrategia como un canal para diferenciar los procesos de gestión en los niveles funcionales, de negocios y corporativos.
- La estrategia como definición de la contribución económica que la organización pretende dar a sus “Stake – holders” (todos aquellos que directa o indirectamente reciben los beneficios o sustentan los costos) (Diener, et al. 2011. p. 44).

Las estrategias que siguen las personas individualmente, o los sistemas organizacionales, para tomar decisiones, se pueden agrupar de acuerdo a lo planteado por James Thompson (1967) de la siguiente manera:

- a) **Estrategia computacional:** en situaciones en que hay certidumbre tanto respecto a lo que se desea como referente a cómo conseguirlo, se da una estrategia computacional. Thompson escogió este apelativo, porque se trata de decisiones de cierta simplicidad,. Que podrían ser delegadas en una maquina. Incluso algunas de ellas pueden no ser consideradas propiamente como una decisión, dado que se puede programar anticipadamente qué debe hacer la máquina si aparecen tales y cuales datos.

b) **Estrategia de compromiso:** esta estrategia se plantea en situaciones en las que quienes toman la decisión no tienen mayor claridad respecto a los resultados preferidos, pero sí en torno a cómo conseguirlos. Las organizaciones abundan en ejemplos de esta situación: diferentes grupos de opinión dentro de la organización presionan para imponer su punto de vista y el decisor no tiene claridad respecto a cuáles son las prioridades organizacionales. Se opta por un compromiso, en que se trata de satisfacer parcialmente las aspiraciones de los interesados, a cambio de la renuncia que éstos hacen de parte de sus demandas (Rodríguez, 2001. p. 95).

c) **Estrategia de juicio:** la forma más habitual que adoptan las situaciones de decisión corresponde a la que Thompson denomina estrategia de juicio. En ella quien ha de tomar la decisión tiene claridad respecto a los resultados deseados, pero no conoce la forma más conveniente para conseguirlos. La estrategia consiste en evaluar la situación, buscar modos de aproximación al resultado deseado, evaluarlos y así sucesivamente, hasta dar con una forma de alcanzar la meta. En esta estrategia, que casi podría caracterizarse como la forma prototípica de reflexión ante una decisión, la evaluación de las alternativas configura un cierto proceso, con pasos que van desde la definición y diagnóstico del problema hasta su solución.

d) **Estrategia de inspiración:** la situación más inconfortable, pero no menos frecuente, de la toma de decisiones es la que corresponde al cruce de los valores de incertidumbre en las dos variables: hay incertidumbre tanto respecto al ordenamiento de las preferencias por resultados posibles, como referida a las relaciones causa/ efecto. Quien está a cargo de la decisión no tiene una opción clara acerca de lo que desea obtener, ni tampoco respecto a cómo conseguirlo (Rodríguez, 2001. p. 96).

Tabla 1. Estrategias de decisión²:

Preferencias respecto a resultados posible	Certeza	Incertidumbre
Creencias respecto a relaciones causa/ efecto		
Certeza	Computacional	Compromiso
Incertidumbre	Juicio	Inspiracional

²James Thompson, *Organizations in Action*, McGraw- Hill, New Cork, 1967:134 (adaptación de Darío Rodríguez).

5. Competencias

Algunos términos como capacidad, atributo, habilidad, destreza, competencia se usan a veces en forma indistintamente por tener cierto grado de coincidencia en los significados. Todos se relacionan con la persona y con lo que ésta es capaz de lograr a través de sus desempeños. Así, la noción de competencia comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y características personales, que se complementan entre sí, para que la persona pueda resolver diferentes situaciones a las que se vea enfrentado (Jabif, 2007. p. 24).

Por tanto, de las competencias es posible indicar que:

- son características durables en la conducta de una persona, aunque pueden evolucionar.
- se manifiestan al realizar una actividad, tarea o trabajo.
- se relacionan con la ejecución exitosa de una actividad.
- son posibles de ser utilizadas en cualquier momento y en cualquier actividad.

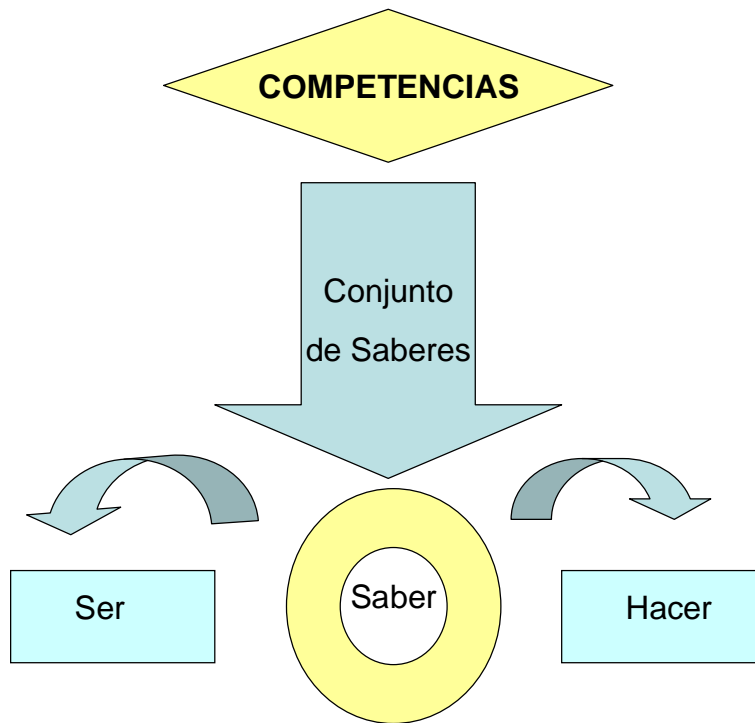
En algunos casos, autores como Liliana Jabif (2007), conceptualizan el término de competencia como:

- La combinación de conocimientos (generales, cognitivos, operativos y de relación), actitudes, valores y características de personalidad, que se

ponen en acción para lograr un desempeño eficiente en un determinado contexto.

- Una capacidad de leer los contextos y actuar en consecuencia, evitando una respuesta estereotipada.
- La conjunción de diferentes saberes: “Saber”, “Saber hacer”, “Saber ser” y “Saber convivir” (Jabif, 2007. p. 24).

Figura 2. Esquema Competencias:



Mac-Iver, Carla. 2010

A su vez, otros autores como González, J. & Wagenaar, en su obra “Tuning educational structures in Europe” (2003), utiliza el concepto de las competencias definiéndolo como la combinación de capacidades y atributos que permiten un desempeño competente, como parte del producto final de un proceso educativo (Jabif. 2007. p. 25); y las clasifican en tres grupos: instrumentales, interpersonales y sistémicas.

a. Competencias instrumentales: competencias que tienen una función instrumental. Entre ellas se incluyen:

- Habilidades cognoscitivas, la capacidad de comprender y manipular ideas y pensamientos.
- Capacidades metodológicas para manipular el ambiente: ser capaz de organizar el tiempo y las estrategias de aprendizaje, tomar decisiones o resolver problemas.
- Destrezas tecnológicas relacionadas con el uso de maquinaria, destrezas de computación y gerencia de la información.
- Destrezas lingüísticas tales como la comunicación oral y escrita o conocimiento de una segunda lengua (Jabif. 2007. p. 33).

b. Competencias interpersonales: capacidades individuales relativas a la capacidad de expresar los propios sentimientos, habilidades críticas y de autocrítica. Destrezas sociales relacionadas con las habilidades interpersonales, la capacidad de trabajar en equipo o la expresión de compromiso social o ético.

Estas competencias tienden a facilitar los procesos de interacción social y cooperación (Jabif. 2007. p. 33).

c. Competencias sistémicas: son las destrezas y habilidades que conciernen a los sistemas como totalidad. Suponen una combinación de la comprensión, la sensibilidad y el conocimiento que permiten al individuo ver como las partes de un todo se relacionan y se agrupan. Estas capacidades incluyen la habilidad de planificar los cambios de manera que puedan hacerse mejoras en los sistemas como un todo y diseñar nuevos sistemas. Las competencias sistémicas o integradoras requieren como base la adquisición previa de competencias instrumentales e interpersonales (González, J. & Wagenaar, R., 2003. pp. 81-82).

La competencia, considerada desde un enfoque integrado, representa una dinámica combinación de atributos (conocimientos, actitudes, habilidades, roles y responsabilidades) proporcionan:

- una descripción de la acción en la medida en que la persona busca realizarla como un tipo de particular actividad;
- un desempeño en situaciones específicas, incorporando la idea de juicio;
- la capacidad interpretativa y la consiguiente toma de decisiones;

- la integración y la relación en contextos específicos y tareas fundamentales que, como “acciones intencionales”, son una parte central de la práctica profesional;
- el rescate, como clave de un desempeño competente, la ética y los valores;
- el contexto y la transferencia a diversas situaciones (Villa y Poblete. 2008. p. 42).

El enfoque por competencias se fundamenta en una visión constructivista, que reconoce al aprendizaje como un proceso que se construye en forma individual, en donde los nuevos conocimientos toman sentido estructurándose con los previos y en su interacción social. Por ello, un enfoque de competencias conlleva un planteamiento pertinente de los procesos de enseñanza y aprendizaje, actividad que compete al docente, quien promoverá la creación de ambientes de aprendizaje y situaciones educativas apropiadas al enfoque de competencias, favoreciendo las actividades de investigación, el trabajo colaborativo, la resolución de problemas, la elaboración de proyectos educativos interdisciplinarios, entre otros. De la misma manera, la evaluación de las competencias de los estudiantes requiere el uso de métodos diversos, por lo que los docentes deberán contar con las herramientas para evaluarlas (Subsecretaria, 2008).

Por ello, se considera que quien es competente puede realizar una actividad con un nivel de dominio considerable correspondiente a un criterio establecido. Así, se cree que educar en competencias es sinónimo de crear experiencias de aprendizaje para que los estudiantes desarrollen conocimientos, creencias, habilidades en diversos campos, destrezas, actitudes, valores, etc.

Las llamadas competencias genéricas no se restringen a un campo específico del saber ni del quehacer profesional y su desarrollo no se limita a un campo disciplinar, asignatura o módulo de estudios, debido a que su dominio apunta a una autonomía creciente de los estudiantes tanto en el ámbito del aprendizaje como de su actuación individual y social.

El artículo “Competencias genéricas y el perfil del egresado de la educación media superior” de la Subsecretaría de educación media superior de México (2008), establece las siguientes características y estructura de las competencias genéricas:

Tabla 2. Características Competencias Genéricas:

Características Genéricas	Clave: aplicables en contextos personales, sociales, académicos y laborales amplios. Relevantes a lo largo de la vida.
	Transversales: relevantes a todas las disciplinas académicas, así como actividades extracurriculares y procesos escolares de apoyo a los estudiantes.
	Transferibles: refuerzan la capacidad de adquirir otras competencias.

Estructura de Competencias Genéricas:

Tabla 3. Estructura por verbo y contenido

Verbo(s)	Contenido	Situación en contexto
Adquiere	Conocimientos por iniciativa e interés propio	En el contexto de la escuela y a lo largo de la vida.

Dado el carácter amplio y global de estas competencias, en ocasiones su estructura es más compleja, con la descripción de dos o más cualidades (verbos) y contextos, como en los siguientes ejemplos:

Tabla 4. Complejización de Competencias:

Verbo(s)	Contenido	Situación en contexto
Desarrolla y sustenta	Una postura personal	Sobre temas de interés y relevancia general.
Y considera	Otros puntos de vista	De manera crítica y reflexiva.

Tabla 5. Complejización de Competencias por verbo

Verbo(s)	Contenido	Situación en contexto
Participa	Como ciudadano	En la vida de su comunidad, región y país.
Y toma decisiones	Para la solución de problemas y conflictos	El fin de contribuir al bienestar y desarrollo democrático de la sociedad.

Las competencias genéricas deben tener las siguientes características:

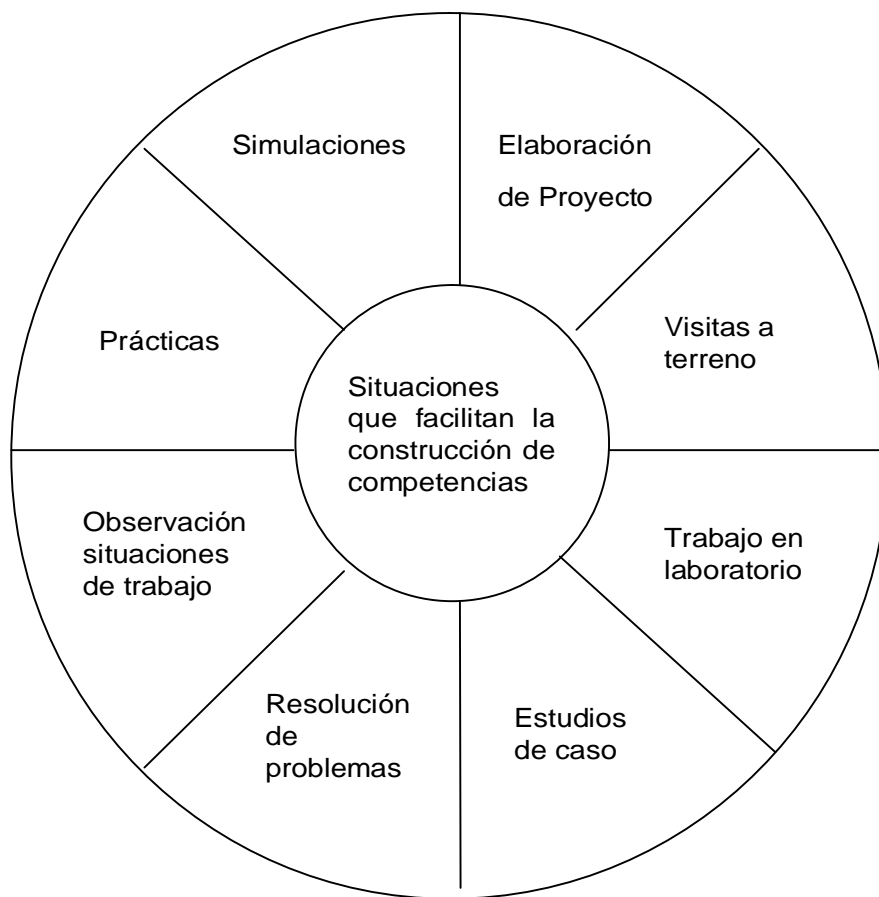
- Formar capacidades que, en su vinculación con las disciplinas y diversas experiencias educativas, permitan concretar el perfil del egresado.
- Relevantes para el desarrollo de cada individuo, permitiéndole potenciar su dimensión física, cognitiva, afectiva y social.
- Relevantes para la integración exitosa del individuo en los ámbitos de la vida ciudadana, académica y profesional.
- Transversales en su formación y transferibles a distintos ámbitos de la vida y campos profesionales.
- Importantes para todos, independientemente de la región en la que viven, su ocupación o trayectoria futura de vida.

A su vez, podemos enseñar a construir competencias, enfrentando al estudiante a situaciones de formación o situaciones de trabajo

profesionalizantes que contribuyan a la movilización y combinación de recursos.

Según Liliana Jabif (2007), algunos de los métodos que propician el desarrollo de competencias se expresan en el siguiente diagrama:

Figura 3. Métodos de desarrollo de Competencias:



Considerando lo anterior, del desarrollo de competencias se desprende la propuesta de un aprendizaje que centre sus esfuerzos en las mismas y que por ende establezca las competencias necesarias para enfrentar el mundo actual.

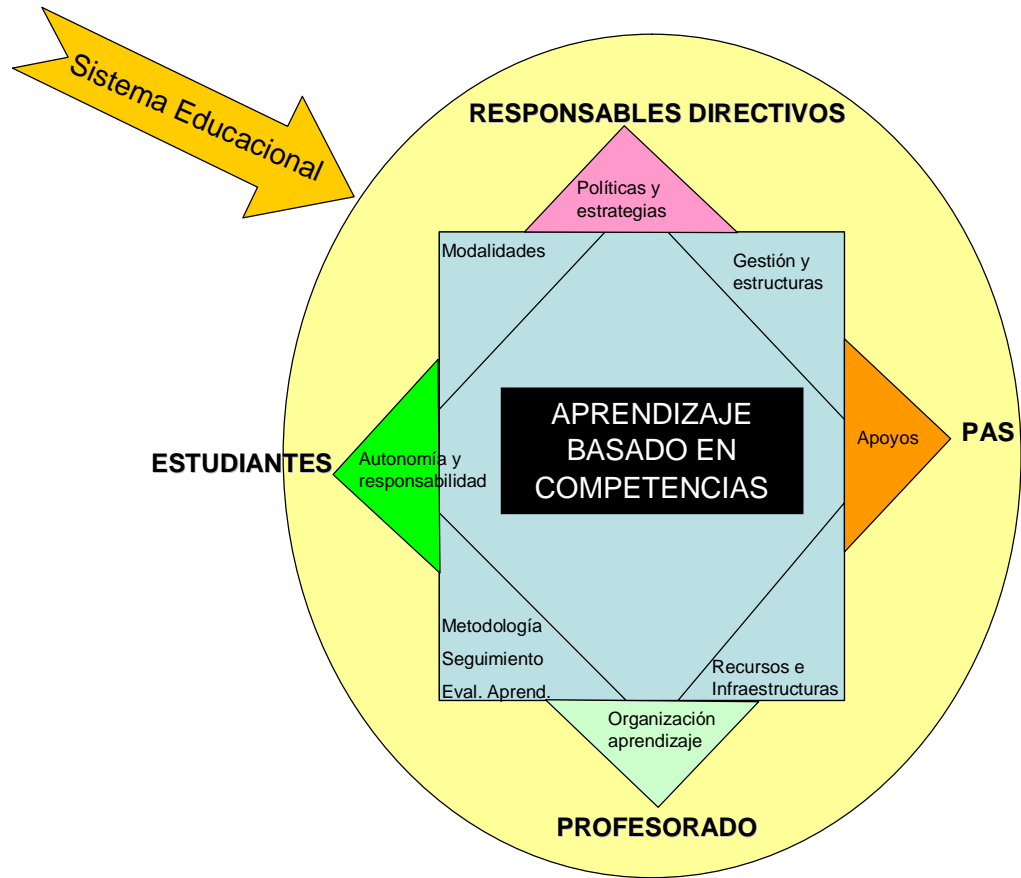
El Aprendizaje Basado en Competencias, consiste en desarrollar las competencias genéricas o transversales (instrumentales, interpersonales y sistémicas) necesarias y las competencias específicas (propias de cada profesión) con el propósito de capacitar a la persona sobre los conocimientos científicos y técnicos, su capacidad de aplicarlos en contextos diversos y complejos, integrándolos con sus propias actitudes y valores de un modo propio de actuar personal y profesional (Villa y Poblete. 2008. p. 30).

De tal manera, el Aprendizaje Basado en Competencias se fundamenta en la interrelación de las materias que contribuyen específicamente aportando conocimientos científicos o técnicos y desarrollando competencias genéricas y específicas, donde el estudiante es el motor del proceso de enseñanza aprendizaje. Pero no solo participan en este proceso los estudiantes y los docentes, sino que también apoderados y directivos, como parte de un sistema que se ajusta a las complejidades del entorno.

Así, los principales agentes que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje son:

- Responsables directivos: responsables de establecer políticas y estrategias, y de su implementación en el centro educacional.
- Personal de administración (PAS): otorgan soporte técnico a las actividades propias de la enseñanza. Por ello, son los encargados de agilizar los procesos administrativos y burocráticos necesarios en cualquier caso, lo que es clave para el éxito de un aprendizaje autónomo del estudiante.
- Profesorado: pieza fundamental del proceso de enseñanza, puesto que facilita el aprendizaje de competencias genéricas y técnicas.
- Estudiante: debe descubrir y percibir las competencias que puede adquirir, aprendiendo a aprender.

Figura 4: Factores y agentes del proceso de aprendizaje



Fuente: modificado por Mac-Iver, C. 2010. A partir de Villa, Aurelio y Poblete, Manuel. (2008). Aprendizaje basado en competencias: Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas.

Considerando lo anterior, la educación debe responder a una diversidad de estudiantes, para lo que ha debido asumir la ampliación de los límites de edad de los individuos, por lo que se ve obligada a atender finalidades diversas relacionadas con las diferentes dimensiones del desarrollo humano. Aquello, responde a la siguiente temática, la educación de adultos.

6. Educación de adultos

La educación de adultos se entiende, según Ezequiel Ander – Egg (1996), como:

a. Educación compensatoria: es la que se proporciona a los individuos que se hallan en desventaja, porque realizaron una educación escolar deficitaria; es también una forma de equilibrar la desigualdad de oportunidades. Este es el alcance que se le ha dado con más frecuencia.

- alfabetización de adultos; básicamente consiste en enseñar a leer y escribir; en algunos casos con algunas nociones de cálculo.
- formas de completar o de subir una carencia educativa no adquirida por falta de acceso o abandono del sistema escolar.
- adquisición tardía de certificados que acreditan la terminación de estudios escolares; se trata de completar etapas escolares que no fueron cumplidas en su momento.
- alfabetización funcional, proporcionando al adulto una capacidad que va más allá de una mera capacitación para la lectura, escritura y el cálculo.

b. Educación transitoria: se da esporádica y circunstancialmente, en relación a cambios que se han producido o como modo de asegurar la movilidad profesional.

- orientación profesional

- especialización en un determinado campo de actividades
- perfeccionamiento
- reciclaje profesional.

c. Educación complementaria: se ofrece como complemento de la formación ya recibida y que permite ampliar las diferentes formas de participación y realización personal, grupal y colectiva.

- formas de llenar creativamente el tiempo libre y acceder al disfrute de los bienes y objetos culturales
- aprendizaje y adquisición de conocimientos, destrezas, actitudes y conductas de cara a la participación en la vida laboral y ciudadana.

Junto con definir la educación de adultos, Ezequiel Ander – Egg (1996), en su libro “La educación de adultos como organización para el desarrollo social”; realiza una categorización de cuatro momentos de la evolución de la educación de adultos, desde mediados del siglo XX en latinoamericana y el mundo.

- Primer momento, que situamos en los años cincuenta. Para entonces ya habían transcurrido unos diez años de experiencia en los procesos de alfabetización. Sus primeros intentos están vinculados al extensionismo

y a la educación agrícola y a las campañas de educación que se dieron entre 1942- 1946 en Ecuador, república Dominicana, Perú, México, Honduras y Guatemala, todas las cuales, en mayor o menor medida terminaron en fracaso. Durante esta fase, la educación de adultos es concebida como una forma de educación compensatoria.

- Segundo Momento, lo situamos en los años sesenta, cuando la educación de adultos era concebida básicamente como alfabetización funcional. No sólo se quiere capacitar para la lectura, la escritura y el cálculo, sino que también se pone el acento en los aspectos productivos. Se trata de convertir el analfabeto en un “buen trabajador”.

- Tercer momento, considerada como “el sistema de los sistemas educativos” y como “la verdadera significación de la educación moderna” y la “inspiración y resumen de todos los esfuerzos de renovación”. Esta absolutización de la importancia de la educación permanente (prescindiendo de los componentes extra-pedagógicos que tiene toda propuesta educativa) y la rotundidad de la fase, no tuvieron mucho que ver con la realidad educativa, incluyendo todos los factores, pero de manera especial la práctica cotidiana de los pedagogos. Sin embargo, esta propuesta tuvo su repercusión en la educación de adultos. Se toma conciencia de que todo hombre debe aprender a lo largo de toda su vida.

- Cuarto momento, es el que llega hasta nuestros días y que viene caracterizado por ser más variado y multiforme. Se dan perfiles más claramente diferenciados entre la experiencia latinoamericana y la experiencia de los países desarrollados. Si en Europa la educación de adultos sigue siendo considerada como una forma o expresión de la educación permanente, en América Latina queda consolidada como una alternativa diferente cuya emergencia se dio en los años setenta, como un modo de ruptura y superación de las formas tradicionales de la educación de adultos. Se trata de educación popular. A comienzos de los años noventa, en América Latina existen programas institucionalizados y otros no formalizados, de educación de adultos y que utilizan esta denominación. Y existe otra gran variedad de experiencias de educación de adultos, que se denominan educación popular, y en las que se puede reconocer, como lo hace el educador brasileño Carlos Rodríguez Brandao, tres tendencias sucesivas dentro de este proceso:
 - a) la educación popular como un movimiento de trabajo pedagógico que se dirige al pueblo como un instrumento de concientización.
 - b) la educación popular realizada como un trabajo pedagógico de convergencias entre educadores y movimientos populares.
 - c) la educación popular desarrollada por el propio pueblo organizado cuando realiza su trabajo político y construye su propio conocimiento.

La evolución de la educación de adultos demuestra la importancia que ha cobrado la formación continua como agente de desarrollo del hombre. Así, el desarrollo tiene como finalidad liberar al hombre; ya que el desarrollo es para el hombre, por el hombre y del hombre. Lo mismo es aplicable a la educación, puesto que su finalidad es librar al hombre de su ignorancia y dependencia. Esto quiere decir que la educación de adultos tiene que ir dirigida a ayudar a los hombres a desarrollarse. Debe contribuir a ampliar las destrezas del hombre en todo sentido. En particular, debe capacitar a los hombres para examinar sus decisiones y convertirlas en realidad.

En consecuencia, la educación mueve a los hombres a actuar, a tomar decisiones y ejecutarlas por sí mismos; por lo que la educación debe ser parte de un proceso serio y coherente, el que debe estar respaldado por un instrumento que incorpore en el los requerimientos del ministerio de educación, ajustándolos a la realidad de la organización educativa que los aplicará. Dicho instrumento recibe el nombre de Proyecto educativo, temática que desarrollaremos a continuación.

7. Organizaciones

“La sociedad actual esta caracterizada por la existencia de organizaciones, las que son actores sociales fundamentales para el desarrollo de la vida en comunidad, porque generan los bienes y servicios demandados por los usuarios. Prácticamente todas las funciones de la sociedad tienen una alternativa de solución generada en alguna organización. Resulta difícil encontrar alguna necesidad de los seres humanos que no tenga una respuesta elaborada organizacionalmente. Esto nos parece tan evidente, que resulta difícil siquiera intentar imaginarse una época en que no haya sido así” (Rodríguez, 2001. p. 19).

De tal manera, es necesario que las organizaciones busquen una administración que logre articular en forma efectiva los recursos humanos, físicos y económicos, en función del cumplimiento de su misión, considerando que estas, según la evolución de las bases teóricas:

1° Se constituyen por distinción de su entorno y

2° Que sus elementos son las decisiones como expresión de los procesos comunicacionales que las componen (Diener, et al. 2011. p. 1).

Aquello, se condice con lo que Rafael Echeverría plantea en su *Ontología del Lenguaje* (1994), donde esclarece que “las organizaciones son unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Una empresa es una red estable de conversaciones. Como tal, genera una identidad en el mundo que trasciende a sus miembros individuales”.

Luhmann, además afirma que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas. Estos sistemas, además, unen la alta especificidad de comportamientos requerido a la generalización de la motivación. Esto quiere decir que el sistema organizacional demanda comportamientos muy específicos de sus miembros y, al mismo tiempo, para motivarlos hace uso de esquemas altamente generalizados, tales como el dinero; independiente de cuales sean las aspiraciones, necesidades o motivaciones particulares que cada uno de los miembros de la organización tenga para participar en ella, la organización transa con ellos una determinada remuneración (Rodríguez, 2001. p. 28).

Por lo tanto, las organizaciones se caracterizan por (Rodríguez 2001 .pp. 28- 29) por:

- Estar definidas y diseñadas en términos de una racionalidad de adecuación de medios a fines, esto es, en ellas hay una división del trabajo que ha sido hecha en forma consciente como resultado del intento de buscar fines en la forma más racional posible.
- El poder también queda dividido entre los distintos puestos, de tal manera de facilitar la coordinación y el control del cumplimiento de las distintas obligaciones laborales que se desprenden de la división del trabajo.

La definición de cargos y funciones de una organización, queda esclarecida en el organigrama de toda organización, pero en la aplicación del poder, a veces influyen las ansias de poder, de las influencias y de los intereses personales de los jefes de la organización.

A lo anterior se suma que, los miembros que desarrollan las funciones en las organizaciones, también constituyen parte del entorno de ésta, su entorno interno. Esto quiere llamar la atención sobre el hecho que las personas que aportan su trabajo a la organización deben hacerlo desde la perspectiva parcial que les permite su rol dentro de ésta. Todo su comportamiento adicional, es decir, todo aquello que recuerde los otros ámbitos del quehacer de la persona constituye el entorno interno del sistema organizacional (Rodríguez, 2001. p. 29).

Lo anterior, se refiere a que en cada organización deben conjugarse las reglas que rigen la organización con el actuar de las personas, originando una doble contingencia, la que debe coordinarse y así otorgar vida al sistema. Con eso, una organización es un sistema autopoietico de decisiones (Luhmann, 1997).

Por tanto, las organizaciones como sistemas, condicionaran la capacidad de pertenencia; ya que para ingresar a una organización como miembro -y para permanecer como tal- una persona debe satisfacer las condiciones establecidas por el sistema organizacional (Rodríguez, 2001. p. 19).

Respecto a la pertenencia, la organización vela porque cada miembro de ella se encuentre en condiciones de cumplir su trabajo, blindándoles las instancias necesarias para ello. Así, en una organización la capacitación surge de los miembros de la organización, con lo que los roles de ellos, otorgan integralidad a la labor de la organización.

Con dicho enfoque se considera a la organización como un sistema, ya que está compuesta por elementos que al moverse uno o varios de ellos, “puede perder” las características que le confieren identidad funcional o estructural. Para que dichos elementos actúen coordinadamente, una organización debe ser administrada por medio de elementos clásicos de la disciplina como: planificar, organizar, dirigir y controlar (Rodríguez, 2001).

Así, la planificación utiliza la estrategia, con la finalidad de responder a la visión de la organización; ya que la planificación estratégica puede ser utilizada como instrumentos de gestión institucional si es acogido por quienes dirigen la organización (Diener, et al. 2011).

De tal manera, se gestiona organizacionalmente, utilizando una estrategia, la cual es definida por Hax y Majluf (1996: 20) como una “herramienta multidimensional que abarca la totalidad de las actividades críticas de una organización y le da un sentido de unidad, dirección y propósito”, y a la vez facilita los cambios necesarios que su medio ambiente (entorno) induce.

Por ello, la gestión debe ser complementada por procesos como el liderazgo. Así, la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad, mientras el liderazgo lo hace del cambio (Kotter, 1990). Con esto la gestión se relaciona con la creciente complejización del entorno; donde es fundamental establecer una gestión que guíe a la organización, y permita la concatenación de los procesos organizacionales, lo que genera formas diversas de resultados que permiten a la organización existir o no en el medio. La estrategia como parte de la Gestión, es un conjunto de acciones organizacionales para alcanzar sus sueños, utopías, asociadas a sus esperanzas, intereses, principios y valores.

Para alcanzar la visión, una organización debe relacionar por medio del pensamiento estratégico al sistema con su entorno, con la finalidad de hacerlo sustentable en el tiempo. Para ello, una organización requiere principalmente de:

- Poder, como medio de apoyo para que las comunicaciones sean coordinadas y aceptadas.
- Legitimar y clasificar el poder.
- Coexista el poder formal e informal. El primero como delegado e impersonal, y el segundo como emergente y personalizado.
- Poder predecir sus escenarios futuros posibles, cuando se cuenta con un entorno caracterizado por la estabilidad.
- Estar preparados para enfrentar los cambios con la emergencia del liderazgo, entre muchos otros (Diener, et al. 2011).

8. Liderazgo:

Toda organización requiere del poder, para coordinar las actividades de sus miembros, para orientar la toma de decisiones, para regular el quehacer de los miembros, etc. En las organizaciones coexisten normalmente dos tipos de poder:

- a) El poder formal, delegado y delegable, referido a puestos, impersonal, etc.
- b) El liderazgo, informal, no delegado ni delegable, emergente, personalizado, etc.

El liderazgo debe dar cuenta del cambio, enfrentándose a la necesidad de organizar la complejidad por medio de la aplicación de la gestión - *Management*-, innovativamente. Es por esto que quienes desempeñan labores de dirección han de cuidar mantener el balance entre el liderazgo y la gestión.

Se debe aclarar que el liderazgo y la gestión son dos métodos diferentes y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Ambos son necesarios para el éxito en el entorno actual. El liderazgo, se ocupa del cambio, ya que en los últimos años el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más volátil. A su vez, la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad, sus prácticas y procedimientos son, en gran medida, una respuesta a uno de los acontecimientos más importantes del

siglo XX: la aparición de las grandes organizaciones. Sin una buena gestión, las empresas complejas tienden al caos, llegando a poner en peligro su propia existencia.

De tal manera, el liderazgo es capaz de propiciar nuevos ciclos que le den a la organización la oportunidad de rejuvenecer, aunque ellas, no están destinadas a desaparecer. En consecuencia, serán los líderes quienes ayuden a la organización a definir los límites que la separan de su entorno, reduciendo complejidad; puesto que ellos reúnen una amplia gama de datos, y buscan pautas, relaciones y vínculos que ayuden a explicar las cosas (Kotter, 1990).

Lo antes dicho es fundamental para la gestión de una organización, ya que si lo ejemplificamos por medio del sistema educacional chileno, podremos apreciar la necesidad de generar líderes que saquen adelante el sistema, por medio de ajustes que apunten a las nuevas exigencias del entorno laboral, social, política, administrativo, económico, entre muchas otras. Por ello, la importancia de esta intervención es generar un proyecto educativo institucional para el centro de educación de adultos “El Sembrador”, ya que representa una alternativa acorde a la realidad actual de la comuna, debido a una explosiva aparición de centros de educación para adultos, como sistemas que responden a las demandas de un entorno, donde la educación es la garante de una mejor calidad de vida.

9. Organización Educativa

La organización educativa se fundamenta en torno a competencias ganadas en el proceso de aprendizaje. Por ello, hoy se visualizan organizaciones educativas con autonomía, capaces de formar personas con conocimientos, valores e identidad.

Varios son los factores que han contribuido a la inmovilización de las organizaciones educativas (Castro, 2001).

- Universalización de los mercados y del capitalismo post-industrial
- Difusión del modelo democrático
- Revolución de las comunicaciones
- Creación de un clima cultural de la época llamado post modernidad
- Revolución científico-tecnológica
- Educación sin fronteras, convenios educativos entre naciones y educación a distancia
- Globalización de la economía.

En una organización no hay separación entre productor y producto. Por ello, en una organización educativa el educador y el educando están en constante autoorganización y retroalimentación. La organización educativa está en interacción continua con su comunidad y se auto-organiza. Involucra también la totalidad y sus partes en un todo integralmente relacionado por infinitas redes, capaz de dar respuesta a la realidad a la cual pertenece. Una

realidad que se transforma y se respeta a través de una ética ecológica surgida desde la organización (Castro, 2001).

La visión de una organización bajo el Pensamiento Complejo (Morín, E., 2002) permite señalar que la organización se vuelve una máquina no trivial, donde lo trivial está predeterminado por el automatismo, por la lógica y certeza de sus resultados; en cambio, la máquina no trivial está determinada por las crisis y las incertidumbres. Una organización educativa es una máquina no trivial en permanente construcción en el desarrollo de la formación del educando, impredecible en los resultados, en constante crisis pero, sin embargo, inventando nuevas soluciones y estrategias (Fétis, 2010).

Finalmente, Castro plantea en su ensayo que: “En esta nueva reestructuración de significado, la organización no trivial y autopoietica (educativa) tendrá la capacidad de superar el currículo tradicional, donde la disciplina, el asignaturismo y la parcelación del conocimiento son sus fortalezas. Estas tenderán a desaparecer y posibilitar el desarrollo de un currículo holístico complejo, donde sus partes en constante readecuación forman la totalidad no segmentada, sino interrelacionadas e integradas en un todo ricamente diversificado, eliminando el asignaturismo y los temas parcelados. Su organización es un todo coherentemente multi-relacionado y en permanente construcción, al servicio del (a) alumno (a) de acuerdo a sus intereses y proyecciones” (Fétis, 2010).

Todo lo anterior fundamenta un cambio de paradigma educacional para enfrentar el entorno dinámico y el incierto futuro con nuevas herramientas que ayuden a satisfacer las emergentes necesidades y, además, con la satisfacción y realización de los individuos partícipes del proceso.

10. Proyecto Educativo Institucional (P. E. I.)

El concepto de Proyecto Educativo Institucional (P. E. I.), se encuentra presente en el actual quehacer educativo de nuestro país, siendo abordado la mayor parte de las veces, solo como la adopción y declaración de las normas dictadas por el Ministerio de Educación. Pero la verdad es que un P. E. I. debe ser el resultado de una autorreflexión generada por el diálogo permanente entre las personas que constituyen el equipo de trabajo de un liceo, entre los que cuentan: *directivos, docentes, estudiantes, paradocentes y empleadores*. De aquella reflexión grupal y considerando las particularidades del liceo, se obtendrán:

- concepciones de educación, intencionalidad pedagógica y de la realidad entre individuo y sociedad.
- la planificación de herramientas pedagógico-administrativas y la gestión de las mismas.

El Proyecto Educativo Institucional, requiere de una planificación estratégica de la enseñanza-aprendizaje, para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. Hay dos elementos esenciales a tener en cuenta, que avanzan sobre las prácticas tradicionales de construcción del Proyecto Educativo: la participación y la generación de estrategias planificadas para lograr las metas.

Por lo tanto, el Proyecto Educativo Institucional debe ser comprendido como un instrumento político y técnico, que si bien asume las normas dictadas por el ministerio de educación, lo hace ajustándolo a las necesidades que emergen de la realidad de la organización a la cual pretende organizar. Así, el Proyecto educativo, deberá responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable.

a. Características Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Educativo Institucional tendría un carácter investigativo, participativo, prospectivo y materializable; por lo que no sólo apunta a cumplir una política o a solucionar un problema. Antes bien, un proyecto posibilita la comprensión de los aspectos positivos y negativos surgidos de las interacciones entre los sujetos que intervienen, en este caso, la educación.

Para "lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen, entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes, y el sistema de

gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley, y sus reglamentos" (Jaramillo, 2007).

El Proyecto educativo debe ser animado por los siguientes propósitos (Durán, 1994):

- La construcción del sentido de identidad de sus protagonistas, sean individuos, grupos o instituciones.

- La cohesión de la institución como comunidad educativa, quien bien puede expresarse en la constitución de grupos o equipos de trabajo capaces de procesar los distintos aportes y de estructurar y desestructurar propuestas, en el concierto de las alternativas surgidas. Frente a este propósito, no debemos olvidar que una comunidad, como tal, no existe sino en tanto se construye su sentido y se deconstruye permanentemente, más allá de la común-unidad de patrones compartidos y repetidos, para encarnar procesos interculturales de individuación y socialización.

Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica, con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación

definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.

Según Leonor Jaramillo (2007), la formación integral de los educandos se logra con un proyecto educativo que por lo menos considere los siguientes aspectos:

- Los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución.
- El análisis de la situación institucional que permita la identificación de problemas y sus orígenes.
- Los objetivos generales del proyecto.
- La estrategia pedagógica que guía las labores de formación de los educandos.
- La organización de los planes de estudio y la definición de los criterios para la evaluación de rendimiento del educando.
- Las acciones pedagógicas relacionadas con la educación para el ejercicio de la democracia, para la educación sexual, para el uso del

tiempo libre, para el aprovechamiento y conservación del ambiente y, en general, para los valores humanos.

- El reglamento o manual de convivencia y el reglamento para docentes.
- Los órganos, funciones y forma de integración del Gobierno Escolar.

- El sistema de matrículas y pensiones que incluya la definición de los pagos que corresponda hacer a los usuarios del servicio y, en el caso de los establecimientos privados, el contrato de renovación de matrícula.

- Los procedimientos para relacionarse con otras organizaciones sociales, tales como los medios de comunicación masiva, los gremios, los sindicatos y las instituciones comunitarias.

- La evaluación de los recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles y previstos para el futuro con el fin de realizar el proyecto.

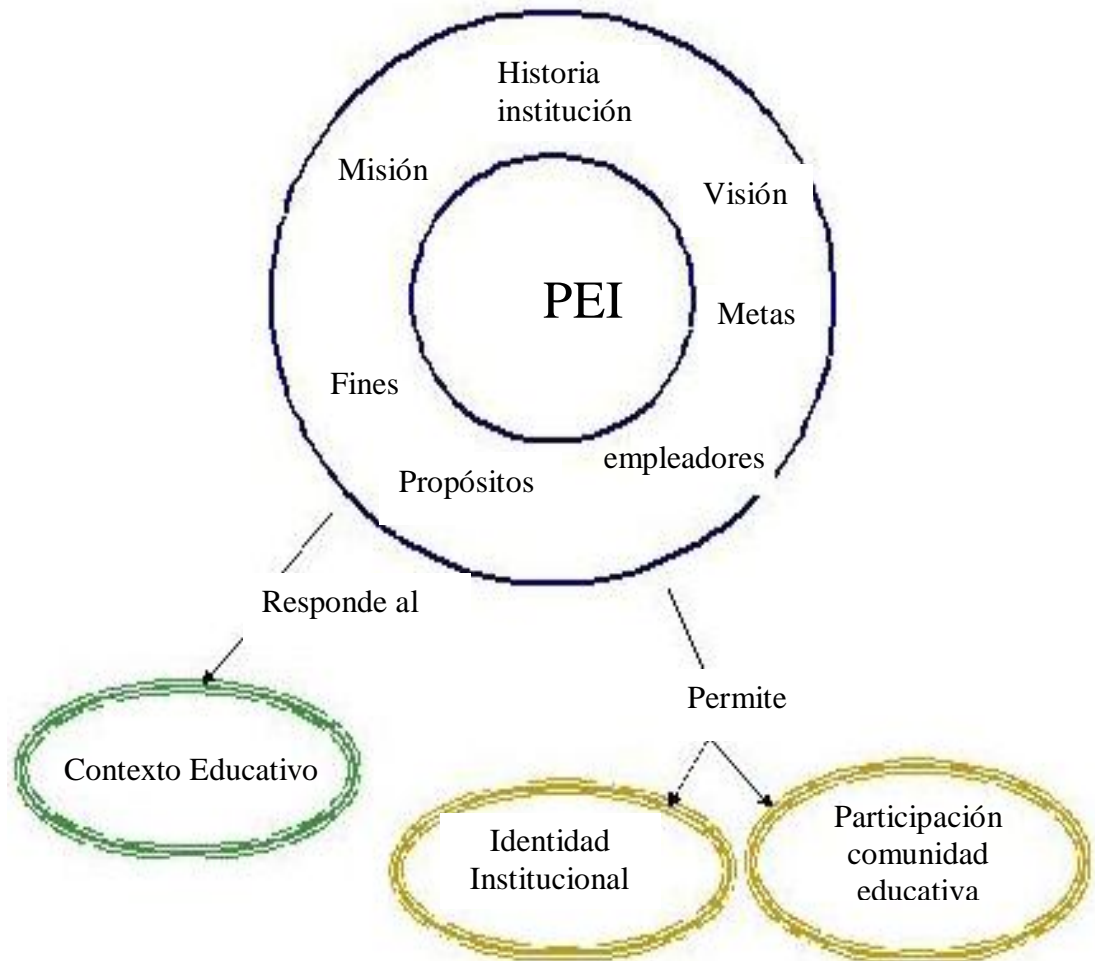
- Las estrategias para articular la institución educativa con las expresiones culturales locales y regionales.
- Los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión.

- Los programas educativos de carácter no formal e informal que ofrezca el establecimiento, en desarrollo de los objetivos generales de la institución.

En relación a lo que busca el Proyecto educativo Institucional, se pueden mencionar:

- Busca dar autonomía a la institución, con el fin de realizar sus propias políticas educativas.
- Asigna planificación y evaluar las acciones que se proponga realizar la organización.
- Debe responder a todas las necesidades y situaciones de los educandos, de la comunidad local, la región y el país.

Figura 5. Proyecto Educativo Institucional



Fuente: Modificado por Mac-Iver, Carla. (2010). A partir de los referentes teóricos. Asignatura Organización de un Centro Escolar. Profesora Leonor Jaramillo. Programa de Licenciatura. Universidad del Norte. 2004.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.

La metodología de intervención realizada en el Centro de Educación Integral de Adultos “El Sembrador”, se enmarca en la construcción de una estrategia utilizando técnicas de Planificación Estratégica para diseñar el Proyecto Educativo Institucional, la que considera el entorno, marco normativo, construcción de visión, misión y objetivos, con sus respectivas vías de abordaje e indicadores de seguimiento.

Planificación Estratégica utilizando Indagación Apreciativa, como base del Proyecto Educativo Institucional

Toda organización debe ser administrada con el fin de que ocurran las acciones y entregue los resultados de aquello que producen (bienes o servicios). Administrar una organización se refiere a coordinar sus acciones por medio de: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Para planificar es necesario utilizar una estrategia, por medio de la cual se realice una actividad recursiva, considerando la relación de la organización con su entorno. Por ello, hablamos de Planificación es Estratégica cuando se:

- Diseña el camino para alcanzar lo deseado

- Reconoce la situación actual y los requerimientos para llegar donde se desea.
- Anticipa a los eventos que pueden surgir en el camino.

Así, la Planificación Estratégica es un instrumento organizacional que focaliza los procesos que se identifican y que permite implementar su sentido (misión); incrementando la sustentabilidad por medio de la adecuación de la organización al entorno. Por lo tanto, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009).

Planificación Estratégica comprende la formulación de objetivos generales y específicos; los que son llevados a cabo por medio de cursos de acción (estrategias), que permiten realizar un seguimiento de los mismos con la finalidad de alcanzarlos. De tal manera, la Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso continuo y recursivo que debe irse retroalimentando y evaluando, ya que comprende grandes decisiones que permitirán que la organización materialice la Misión y Visión que se han propuesto en un mediano o largo plazo.

Algunos atributos de la Planificación Estratégica son:

- Diseño creativo de la Organización.
- Autorreflexión de Ella.
- Génesis de “Automandatos”.
- Confiere sentido y sustento a decisiones. Las genera.
- Genera Desarrollo Organizacional gracias a compromisos vinculantes (Diener, Fétis, Rodríguez y Vallejos, 2011).

De tal manera, para la realización de una Planificación Estratégica es fundamental el desarrollo sistemático y recursivo de un pensamiento estratégico, donde se realice una:

- Mirada y síntesis de la realidad.
- Co-creación de lo que se desea ser.
- Presunción de los impactos del entorno sobre la organización.
- Construcción compartida de identidad.
- Desarrollo de habilidades para: Facilitar procesos organizacionales, Fomentar vínculos e interacciones, Nutrir crecimientos, desarrollos y Reconocer nuestra reubicación continua en la red social.
- Identificar el poder que imprime sustentabilidad a la organización.

Figura 6. Diagrama de la Planificación Estratégica:



Una Planificación Estratégica se compone de las siguientes etapas:

- a) Análisis del entorno: permite conocer la realidad en la cual opera la organización.
- b) Definición de Visión: define el futuro que desea tener la organización.
- c) Definición de Misión: define la razón de ser de la entidad.

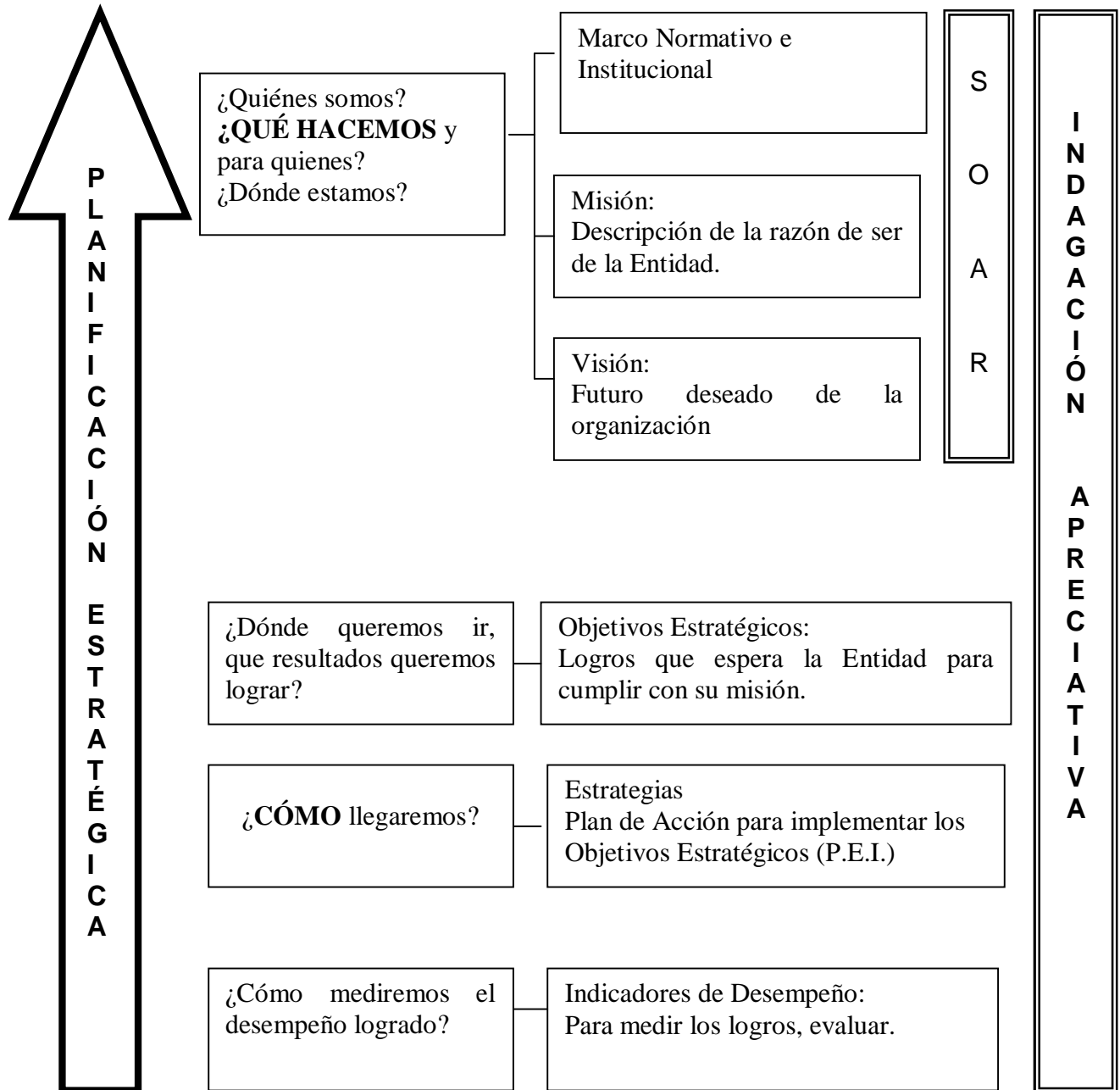
d) Declaración de objetivos estratégicos: son los logros que espera la organización para cumplir su misión

e) Estrategias: son el plan de acción para implementar los objetivos estratégicos

f) Seguimiento: permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias, para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

g) Evaluación: es el proceso que permite medir los resultados. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

Figura 7. Esquema de Planificación Estratégica³:



³ Adaptación: Armijo, Marianela. 2009.

En consecuencia, cuando se realiza una Planificación Estratégica, se deben considerar los marcos normativos e institucionales, propósitos inmediatos, los valores de la organización, los resultados que se espera obtener, las acciones que se llevarán a cabo, el presupuesto y la forma en que se medirán los resultados obtenidos. Para ello, se utilizaron las siguientes metodologías:

- 1. Indagación Apiciativa y Diagnóstico S. O. A. R.**
- 2. Método usado en Dinámicas grupales**
- 3. Método usado en Entrevistas**

1. Indagación Apiciativa y Diagnóstico S. O. A. R. (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados):

La Indagación Apiciativa, emergió a mediados de los años setenta y fue postulada por David Cooperrider y Suresh Srivastva. Plantea que existe la creencia de que todo se puede arreglar y que hay una solución o respuesta correcta a cualquier obstáculo o problema de la organización. La Indagación Apiciativa contribuye al desarrollo de una organización centrándose en aspectos positivos de ésta, siendo un proceso generador, es así como no se diagnostican problemas sino que se investiga acerca de esperanzas, sueños y visiones, de esta manera se fortalece la organización potenciando los aspectos positivos. Esta metodología consiste en hacer preguntas centradas en las fortalezas que un sistema posee, en aprender, anticipar y aumentar el potencial

positivo que lo constituye, de esta forma la organización adquiere conocimientos, confianza y la confirmación de haber tenido éxito después de haber identificado lo que funciona (Annis, S., 1998.)

Tabla 6. Indagación Apreciativa:

Indagación Apreciativa
Apreciar y valorar lo mejor de lo que ya “existe”
Considerar “lo que podría ser”
Discutir “lo que debería ser”
Innovar “lo que será”
Supuesto: Las organizaciones son un misterio que admirar.
<i>Fuente: Sue Annis Hammond (1998) “Breve libro de la Indagación Apreciativa”.</i>

La Indagación Apreciativa se basa en cinco principios (Cooperrider, D., 2008) que son:

- a. Principio constructorista: se debe leer, entender y analizar las organizaciones como construcciones humanas, haciendo uso de la imaginación y la razón.

- b. Principio de Simultaneidad: la pregunta y el cambio pueden ser simultáneos ya que la indagación es una intervención. El cambio se produce al pensar y conversar, al descubrir y aprender, al dialogar e imaginar el futuro en conjunto.

- c. Principio Poético: Una metáfora útil para entender este principio es que las organizaciones humanas son un “libro abierto”, se pueden estudiar diferentes momentos de la organización y cualquier tópico relacionado con las personas dentro de la organización.

- d. Principio de Anticipación: Las fuentes más importantes para generar el cambio organizacional constructivo es la imaginación colectiva y el discurso acerca del futuro. Los sistemas humanos al proyectarse en el horizonte traen poderosamente el futuro al presente como agente de cambio.

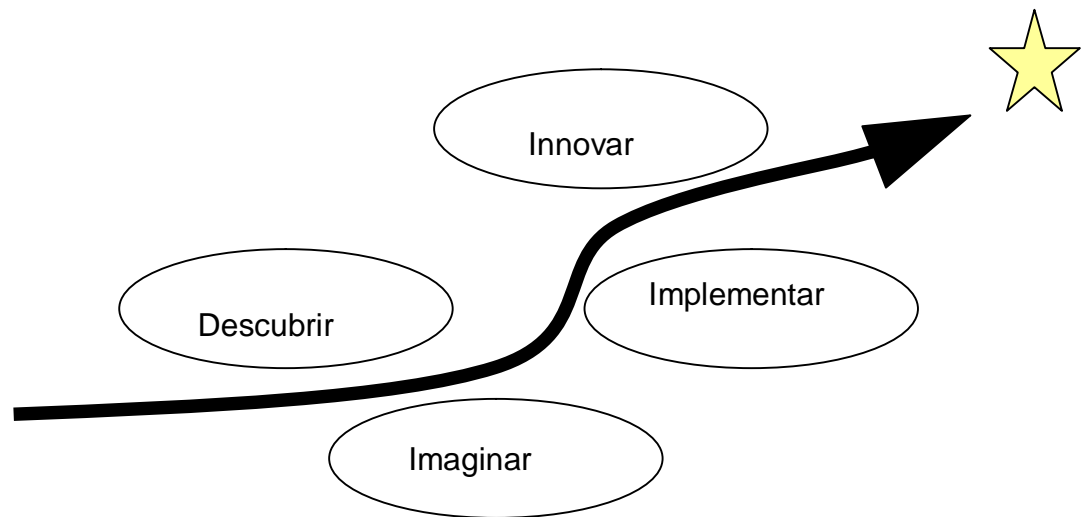
- e. Principio positivo: el cambio se facilita con afecto positivo, apego social, esperanza, inspiración y gozo de compartir con otros; la gente y las organizaciones se mueven en dirección a sus preguntas.

La imagen positiva de la indagación se traduce en la acción positiva que mueve a las personas hacia el cambio de una manera optimista fortaleciendo a las personas y a la organización. Esta metodología de investigación- acción se refiere a la búsqueda de conocimientos y a la teoría de la acción colectiva intencional, diseñadas para ayudar a desarrollar la visión normativa y la voluntad de grupo, una organización o sociedad como un todo (Muga, J., 2007).

La indagación apreciativa consta de cuatro etapas como se expresa en la figura 8:

- a. Descubrir (Fortalezas): Se trata de indagar las fortalezas o eventos exitosos de organización, lo que produce una actitud positiva y una disposición al cambio. Se puede indagar respecto de la cultura recordando eventos históricos que enorgullezcan a los miembros de la organización, identificando factores tales como: liderazgo, valores, procesos de aprendizaje, entre otros.
- b. Imaginar o Soñar (Oportunidades): aquí se induce a crear sueños y aspiraciones, teniendo una visión del futuro deseado.
- c. Innovar o diseñar (Aspiraciones): es la etapa de proposición de alternativas para una organización ideal. Esto genera creatividad y compromiso en el grupo.
- d. Implementar (Resultados): Fortalecer la capacidad positiva de construir esperanzas, implementando acciones de cambio, desarrollando estrategias, estableciendo roles y responsabilidades.

Figura 8. Etapas de la Indagación Apreciativa:



De esta forma de indagación surgen nuevas formas de diagnóstico organizacional, planificación estratégica e implementación. Esto se representa por la sigla en inglés SOAR:

S: Strengths – Fortalezas (**Descubrir**)

O: Opportunities – Oportunidades (**Imaginar**)

A: Aspirations – Aspiraciones (**Innovar**)

R: Results – Resultados (**Implementar**)

Esta estrategia permite visualizar la organización con una visión positiva centrada en valores y logrando más motivación y compromiso de los involucrados o stakeholders. Por otro lado, los empleados se sienten más

reconocidos y logran mayor compromiso con la organización dado que perciben que su trabajo es importante y que ellos hacen una importante contribución (Stavros, J. y Hinrichs, G., 2009).

2. Dinámicas utilizadas en el diseño del Proyecto Educativo Institucional

Como primer instrumento metodológico, se utilizará una dinámica de grupo, dirigida por una coordinadora, la que organizará la dinámica y facilitará los insumos para la misma. Para ello, se conformarán 5 grupos de trabajo, entre docentes y directivos; los que se someterán a la técnica de “Snow Cards” o tarjetas (Senge, P., 1995). El primero de los grupos estará compuesto por los directivos del liceo, mientras que los cuatro restantes estarán conformados por docentes agrupados por asignaturas. La finalidad de dicha dinámica es recopilar información respecto de:

- Perfil del egresado del Liceo El Sembrador
- Objetivos genéricos y por asignatura que se imparte en el liceo.
- Contenidos transversales y específicos por asignatura, y
- Método educativo.

De tal manera, directivos y docentes, en grupos, responderán a las siguientes interrogantes:

- a. ¿Cuáles son las características del estudiante que egresa y/o que deseamos egresar del Liceo El Sembrador?
- b. ¿Qué aportes hace la asignatura A, B, C, etc. al perfil del egresado?
- c. ¿Qué contenidos transversales se evaluarán en los estudiantes del Liceo El Sembrador?
- d. ¿Qué contenidos específicos se evaluarán por asignatura en el Liceo El Sembrador?
- e. ¿Cuáles son las metodologías de aprendizaje que se utilizan en el Liceo El Sembrador?
- f. ¿Qué recursos se requieren?

Cada una de estas preguntas, serán realizadas en orden y de una a la vez, asignándole el tiempo e insumos necesarios para que de cada grupo surjan respuestas breves, por medio de conceptos o frases cortas. A continuación, cada integrante del grupo pegará en la pared sus tarjetas, agrupando en una misma columna las respuestas similares, con lo que se establecerá una matriz por categorías. Finalmente deben consensuar las respuestas.

Una vez que, directivos y docentes estén satisfechos con las categorías que armarán, podrán continuar con la siguiente pregunta, hasta completar cada una de ellas. Los resultados serán registrados por la coordinadora de la actividad y por fotografías.

3. Entrevistas para el diseño del Proyecto Educativo Institucional:

Como parte de la indagación, utilizada para la Planificación Estratégica, se consideró la realización de entrevistas a sostenedor, directivos, docentes y paradocentes, con la finalidad de construir con ello el Proyecto Educativo Institucional del Sembrador.

Las entrevistas se basaron en las siguientes interrogantes:

a. Entrevista a Sostenedor de la organización:

- ¿Cuáles son las características del estudiante que usted desea atender en el liceo?

- ¿Qué requisitos cree usted que debe cumplir el liceo para permanecer en el mercado?

- ¿El liceo posee proveedores, de qué tipo y de qué lo surten, proveen o venden?

- ¿Cuántas personas trabajan en el liceo, entre profesores, administrativos y otro tipo de trabajadores?

- A su parecer, cuáles son las funciones que realizan:

a) Profesores:

b) Administrativos:

c) Otros trabajadores:

- Al momento de contratar a quienes trabajan en el liceo, qué requisitos deben reunir (de acuerdo a las funciones recién mencionadas):

a) Profesores:

b) Administrativos:

c) Otros trabajadores:

- ¿Qué tipo de supervisiones realizan al liceo?

- ¿Qué entidades o quiénes realizan dichas supervisiones?

- ¿Qué aspectos o áreas del liceo supervisan?

- ¿Cuáles cree usted son las fortalezas del liceo?

- Respecto del liceo ¿Cuáles son sus expectativas para el futuro?

- ¿Qué características del liceo lo hacen perdurable en el tiempo?

- ¿Qué cree necesario desarrollar en el liceo para asegurar su perdurabilidad o permanencia en el tiempo?

b. Entrevista a los Directivos, Docentes y Paradoctentes de la Organización:

- ¿En que año se formó “El Sembrador”?

- ¿Cómo surgió la iniciativa de crear un liceo para adultos?

- ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para abrir un establecimiento con estas características?

- ¿Cómo se organiza administrativamente el Liceo?

- ¿Quiénes forman parte de esa organización y cuáles son sus funciones?

- ¿Qué planes tienen para el Liceo en el futuro?

- ¿Cuáles son en su opinión las fortalezas de la organización “El Sembrador”?

- ¿En qué cree que debe mejorar la organización?

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En el presente capítulo se presentan los resultados de la Planificación Estratégica diseñada para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional del liceo El Sembrador, obtenidos de la aplicación de:

- 1. Diagnóstico Organizacional S. O. A. R.**
- 2. Resultado de Dinámica Snow Cards.**
- 3. Resultado de Entrevistas**

1. Diagnóstico Organización S. O. A. R.:

- a. S. O. A. R. (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados)**

Para conocer las características de la organización que se interviene, se realizó un diagnóstico S. O. A. R (Strengths, Opportunities, Aspirations y Results), el cual establece las Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados que posee la organización. A diferencia del conocido Diagnóstico F. O. D. A. (Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas), el S. O. A. R. potencia los aspectos positivos que posee la organización y a los cuales podría

aspirar a mejorar. De tal manera, el Sembrador posee las siguientes características:

- Fortalezas

- Disposición de los directivos a escuchar inquietudes de los docentes.
- Conformación de equipo de liderazgo.
- Compromiso docente.
- Eficiencia del personal paradocente.
- Flexibilidad horaria.
- Localización céntrica.
- Buen ambiente laboral.
- Empatía con los estudiantes.
- Existencia de Laboratorio de Informática.
- Existencia de Laboratorio de especialidad.
- Buen manejo de la disciplina.
- Existen Departamentos por sub sector de aprendizaje.
- Trabajo en equipo.
- Control de planificación la enseñanza.
- Aplicación de Evaluación docente.
- Jornadas flexibles para estudiantes que trabajan.
- Acceso a Materiales audiovisuales.
- Realización de Actividades de Libre Elección (ACLE).

- Preparación PSU.
- Existe Calefacción para los meses de invierno.
- Espíritu de superación.

- Oportunidades:

- Buenas relaciones con Ministerio de Educación.
- Buena imagen hacia la comunidad.
- Contar con Centros de práctica.
- Educación de adultos considerada una alternativa.
- Generación de redes con Universidades.

- Aspiraciones:

- Ser reconocida como organización educativa.
- Formar estudiantes integrales.
- Formar estudiantes en área científico humanista y técnico – profesional.
- Potenciar el emprendimiento.
- Preparar a los estudiantes para la vida laboral.

- Resultados:

Los resultados obtenidos en la aplicación de la Planificación Estratégica, son parte del Proyecto Educativo Institucional, que más adelante se presenta en su totalidad (CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL).

b. Contexto de la Organización

El Sembrador es un Centro de Educación Integral de Adultos, donde los estudiantes mayores de 18 años pueden terminar sus estudios de enseñanza media. El liceo se encuentra en la región de la Araucanía, en la comuna de Temuco, específicamente en la Avenida Arturo Prat 243, en pleno centro de la ciudad. Dicho liceo lleva aproximadamente 13 años impartiendo sus servicios, apuntando a estudiantes de escasos recursos, pertenecientes a los sectores periféricos de Temuco.

El Sembrador, comenzó en calle Aldunate con sólo 12 alumnos y una planta docente de 6 profesores, durante estos primeros años la matrícula fue aumentando, hasta llegar el año 2004 a 75 estudiantes. Con esta cantidad de estudiantes, el espacio físico se hizo pequeño. Así, para el año 2005 se trasladó el establecimiento a la calle Lautaro 541 donde permaneció hasta el 2007.

Un año más tarde, se cambia nuevamente la ubicación al lugar donde actualmente se encuentra el Liceo. Será en este lugar donde el Liceo cambió de organización directiva, quedando el Sr. Felipe Lepín Gallardo como director. Los otros cargos directivos recaen actualmente en su fundador el Sr. Sergio Tenorio Concha, como representante legal y sostenedor; el docente Sr. José Luís Soto Pezo, en la Unidad Técnica Pedagógica; la Sra. Geoanna Amaya

Pincheira, en la Inspectoría General; y la Sra. Patricia Maldonado como parte de la sociedad de sostenedores.

El liceo cuenta actualmente con un personal compuesto por 20 docentes de aula y dos paradocentes, quienes trabajan de acuerdo a la carga horaria establecida por cada jornada escolar. Aquellas jornadas cubren mañana, tarde y noche, donde son cuatro horas cronológicas, repartidas en cinco horas pedagógicas las que los estudiantes asisten al liceo. Aquello sin duda, ha permitido a los estudiantes una clara y cómoda opción para acceder a trabajos, crianza de hijos, preuniversitarios y otras actividades.

El Sembrador cuenta hoy con dos modalidades de enseñanza, científico humanista y técnico profesional. En el caso de la primera, es posible cursarla en dos años donde los estudiantes aprueban dos cursos en un año. En el caso técnico profesional se cursa en tres años, donde el primero es la nivelación de primer y segundo año media, para en el tercer año hacer su tercer año medio con especialidad y en el cuarto realizar prácticas profesionales y cursar ramos del área técnica, junto a las asignaturas básicas exigidas por el Ministerio de Educación.

Este liceo cuenta con cuatro especialidades, dentro de las que podemos mencionar: Administración, Contabilidad, Ventas y en los años 2009 y 2010 se ha incorporado la especialidad de atención de enfermos; la que ha crecido en

forma sorpresiva, llegando en el 2011 abrirse la especialidad en la jornada de la noche.

Por ser un liceo técnico profesional cuenta en todos sus niveles con asignaturas que aproximan al estudiante a una realidad laboral, como por ejemplo la asignatura de Gestión Pequeña Empresa en su primer nivel. En el caso de los otros niveles el estudiante recibe preparación en asignaturas como Inserción laboral, Consumo y Calidad de vida y Tecnologías de la Información y de las Telecomunicaciones; y otras de orden transversal como Convivencia Social.

Además de dichas asignaturas, cada nivel cuenta con una base de asignaturas como Lenguaje y Matemáticas en todos los niveles. En el caso de Estudios Sociales, Ciencias e Inglés se imparten en diferentes niveles. Estudios Sociales sólo en primer, segundo nivel y cuarto año medio; Ciencias sólo primeros y segundos niveles; Inglés sólo primer, segundo nivel y tercer año medio.

Los docentes que trabajan en el Sembrador además de cubrir las tres jornadas, se agrupan por departamento, de acuerdo a sus especialidades, con la finalidad de planificar en conjunto, realizar material de trabajo y evaluaciones en forma estandarizada para todos los niveles y en todas las jornadas. El grupo de docentes cuenta con ciertas características entre las que se

encuentran ser en su mayoría jóvenes, con una edad inferior a los 30 años, de lo que se infiere que no poseen más de 8 años de experiencia laboral y docente; hasta en algunos casos, siendo para algunos su primer trabajo. Una de las políticas de los directivos del liceo es contratar docentes recién egresados de Universidades como Universidad de la Frontera, Universidad Católica y Universidad del Mar.

Otra característica del cuerpo docente es que son profesionales oriundos de la región, lo que les permite conocer muy bien las y características regionales y por ende las necesidades y aspiraciones de los jóvenes que en ella se desenvuelven.

Como ya se hizo mención, el Sembrador es un liceo para jóvenes que deseen nivelar su educación, debido a que no han podido terminarlos por diversos motivos, pero el más reiterativo es la falta de recursos para lograrlo. Por ello, el estudiante solo debe cumplir los siguientes requisitos: Certificado de Nacimiento, Certificado de último año cursado y 18 años. En el caso de no tenerlo es posible avalar la situación del estudiante por medio de informe social. Con estos requisitos queda claro que el estudiante no cancela una mensualidad, solo una matrícula una vez en el año.

Los estudiantes del sembrador se caracterizan por vivir en sectores periféricos y humildes de la ciudad, en muchos casos con familias mal constituidas y monoparentales, donde es la madre quien se hace cargo de los hijos. Estos estudiantes, no siempre poseen dinero para materiales de estudio y mucho menos para la locomoción diaria desde el hogar al liceo. Esta situación sumada a la escasa dieta que consumen algunos estudiantes, hacen de la realidad socioeducativa del liceo, una realidad difícil.

El contexto educativo se ve agravado con situaciones como la recepción de estudiantes con problemas delictuales, los que viven en sistemas semi-cerrados, con tutores y realizando firmas mensuales en gendarmería. Además, el liceo cuenta con muchos otros casos especiales como estudiantes que viven en aldeas S. O. S., repitentes, estudiantes con problemas de aprendizaje, pobreza e incluso con problemas de vivienda. Esto sin duda lleva a que los estudiantes falten continuamente a clases o simplemente deserten de la educación; una tarea con la que los docentes y directivos luchan a diario.

Tanto directivos como el cuerpo docente, están al tanto de aquellas situaciones, pero aún así se procura brindar una educación integral, donde cada estudiante independientemente de sus problemas se sienta perteneciente y capaz. Por ello, los planes y programas instaurados por el Ministerio de Educación para los liceos de adultos, son ajustados a la realidad del liceo, propiciando una educación muy similar en contenidos y exigencias a un liceo

tradicional. Incluso se prepara a los estudiantes para la Prueba de Selección Universitaria, ya que el cuerpo docente procura alcanzar un perfil de estudiantes críticos y autocríticos capaces de salir de la pobreza en pro del esfuerzo y la constancia.

Sumado a lo antes mencionado, y con la finalidad de enriquecer y complementar la formación de sus estudiantes, el liceo imparte actividades extra curriculares como: Danza Árabe, Crecimiento Personal, Primeros Auxilios, Taekwondo, Cheerleaders, Folklore, Preparación P. S. U. y Ajedrez. Dichas actividades son realizadas fuera del horario de clase por los mismos docentes. Para ello, el liceo ya debido arrendar un gimnasio que se encuentra fuera de las dependencias del liceo, debido a que la infraestructura del liceo se ha ido haciendo pequeña para el creciente numero de estudiantes y las actividades que se imparten.

La infraestructura actual del liceo, es un edificio de dos pisos, donde existen dos oficinas para los directivos, una sala de profesores, una sala de estar donde se encuentra la secretaría, baños para docentes, sala de apoyo con y estudio, doce salas de clases, baños para estudiantes, una biblioteca, un patio, un kiosco al interior del liceo y un laboratorio de informática.

Las aulas cuentan con pizarrones, mesas, sillas y estufas, de acuerdo al número de estudiantes por aula, el que va desde 15 a 30 estudiantes. El material

didáctico de apoyo a la enseñanza es llevado por los docentes a cada sala de clases, debido a que son escasos. Aquellos materiales se encuentran en la biblioteca del liceo, y son específicamente libros, mapas, data show, diccionarios, textos escolares, ensayos PSU y fotocopias solicitadas por los docentes de acuerdo al número de estudiantes por curso, para guías de aprendizaje, evaluaciones y auto- evaluaciones.

Otro recurso de aprendizaje con que cuentan los estudiantes del liceo, es una sala de informática, la que actualmente esta siendo re-equipada por el proyecto Enlaces, el que como plan bicentenario impulsado por MINEDUC, consiste en la implementación de Tecnologías para una educación de calidad, para incrementar el equipamiento tecnológico y asegurar su uso pedagógico.

El laboratorio de informática se encuentra a disposición de los estudiantes, siendo considerado en como apoyo para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes en las diferentes asignaturas.

Es de importancia destacar que la Secretaria Ministerial de la Araucanía, con sede en la ciudad de Temuco, esta impulsando un plan de asesorías en temáticas como Gestión Curricular y Liderazgo, para los Centros de Educación Integral de Adultos (C. E. I. A.), donde ha seleccionado 9 de ellos. Los seleccionados han sido llamados “priorizados”, debido a que el numero de

matriculas con las que cuenta han crecido explosivamente en los últimos tres años.

Para ello, la Ministerial ha puesto a disposición de los C. E. I. A., a un equipo de asesores, quienes han invitado a los liceos a formar equipos de Liderazgo, con los que se trabajaran directamente temáticas relevantes para la educación de adultos en la comuna.

Como parte de la intervención realizada se desarrolló una dinámica por medio de la cual se conocieron aspectos tales como:

- características de los estudiantes del liceo.
- aportes por área y asignatura.
- contenidos transversales y específicos.
- metodologías de aprendizaje y
- recursos requeridos para las mismas.

2. Resultado de Dinámica Snow Cards

En el desarrollo de la dinámica de las tarjetas participaron 18 personas, entre directivos y docentes, lo que corresponde a un 82% de los profesionales que trabajan en la organización.

Los participantes de la dinámica se dividieron en 5 grupos. El primero de ellos, el de los directivos, conformado solo por dos personas. Los cuatro grupos restantes, se conformaron por cuatro personas cada uno, por asignaturas a fines. Así, cada uno de los grupos, independiente de su número de integrantes aportó a la dinámica con 10 tarjetas, como síntesis consensuada de sus opiniones, completando un total de 50 tarjetas.

Tabla 9. Síntesis dinámica “Snow Cards”

1. ¿Cuáles son las características del estudiante que egresa y/o qué deseamos egresar del Liceo El Sembrador?	Personas: - Integras - Autónomas - Críticas y autocríticas
2. ¿Qué aportes hace su asignatura al perfil del egresado?	- Entregar habilidades sociales - Relaciona la realidad del estudiante con los contenidos. - Forma personas críticas y conscientes de su realidad
3. ¿Qué contenidos transversales se evaluarán en los estudiantes del Liceo El Sembrador?	- Responsabilidad - Conocimiento de sí mismo - Valorar su integridad física y mental

<p>4. ¿Qué contenidos específicos se evaluarán por asignatura en el Liceo?</p>	<p>Áreas básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lenguaje - Educación Matemática. - Estudios Sociales. - Ciencias Naturales. <p>Especialidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención de enfermos. - Comercio exterior - Verificación de las existencias: - Normativa Laboral - Normativa comercial y tributaria - Comercio Electrónico <p>Otras asignaturas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inserción Laboral - Convivencia Social - Tecnologías de la Información y de las comunicaciones - Consumo y calidad de vida. - Educación Artística.
<p>5. ¿Cuáles son las metodologías de aprendizaje que se utilizarán en el Liceo El Sembrador?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Clases expositivas - Guías individuales y grupales. - Tareas con evaluación sumativa.
<p>6. ¿Qué recursos se requieren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarrón - Plumón y lápices. - Cuadernos.

a. Operacionalización “Snow Cards”

Para operacionalizar los resultados de la dinámica, se realizarán cuatro grupos, de acuerdo a la categorización realizada por la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, en su publicación encabezada por Jaques Delors, titulada “La educación encierra un tesoro”.

De tal manera, la comisión de la UNESCO plantea que la educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser (Delors, 1995).

- *Aprender a conocer*, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias. Lo que supone además: aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.

- *Aprender a hacer* a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino, más generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo. Pero, también, aprender a hacer en el marco de las distintas experiencias sociales o de trabajo que se ofrecen a los jóvenes y adolescentes, bien espontáneamente a causa del contexto social o nacional, bien formalmente gracias al desarrollo de la enseñanza por alternancia.

- *Aprender a vivir* juntos desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia –realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos- respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.

- *Aprender a ser* para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitud para comunicar.

Tabla 8. Operacionalización “Snow Cards”

Pregunta	Aprender a Conocer	Aprender a Hacer	Aprender a Vivir	Aprender a Ser
1. ¿Cuáles son las características del estudiante que egresa y/o qué deseamos egresar del Liceo El Sembrador?	Personas: - Conscientes de sus derechos y obligaciones .	Personas: - Competitivas. - Capaces de trabajar en equipo. - Capacitadas técnicamente. - Capaces de desenvolverse en el mundo laboral.	Personas: Comprometidas con su realidad.	Personas: - Integras - Autónomas - Críticas y autocríticas. - Capacitadas en valores.
2. ¿Qué aportes hace su asignatura al perfil del egresado?	- Aprendizajes propios de los contenidos	- Brinda elementos básicos para desenvolverse en el ámbito	- Forma personas conscientes de su realidad.	- Forma personas críticas. - Defensa de sus ideas.

	de la asignatura. - Selección de información relevante.	laboral. - Preparación técnico-profesional. - Enfrentarse a desafíos. - Fomenta el trabajo en equipo. - Utilización de tecnologías de la Información y de las comunicaciones.	- Relaciona la realidad del estudiante con los contenidos. - Entrega habilidades sociales.	- Emprendimiento.
3. ¿Qué contenidos transversales se evaluarán en los estudiantes del Liceo El Sembrador?	-		- Respeto por la diversidad. - Empatía. - Valoración del entorno. - Solidaridad. - Valoración del trabajo como parte del bien común. - Valorar el trabajo de los otros.	- Responsabilidad. - Conocimiento de sí mismo. - Valorar su integridad física y mental. - Emprendimiento. - Ética.
5. ¿Cuáles son las metodologías de aprendizaje que se utilizarán en el Liceo El Sembrador?	- Clase expositiva. - Guías individuales. - Trabajos de investigación. - Trabajos con material audiovisual.	- Tareas con evaluación sumativa. - Salidas a terreno. - Representaciones teatrales.	- Guías grupales. - Exposiciones individuales y grupales.	- Auto-evaluaciones

3. Resultado de Entrevistas:

a. Entrevista a Sostenedor:

Tabla 9. Operacionalización Entrevista a Sostenedor.

Orientación / pregunta	Respuesta
Características del estudiante	Estudiantes de escasos recursos, de sectores poblacionales vulnerables, que no pudieron continuar en forma regular sus estudios: trabajadores (as), dueñas de casa y adultos jóvenes.
Permanencia en el mercado	Requisitos: <ul style="list-style-type: none">- tener un local propio- contar con dos modalidades educativa: tradicional y de adultos.- Mejorar la calidad de vida y autoestima del alumnado.
Proveedores	Principalmente los docentes y trabajadores del liceo. Estos son 28 en total, divididos en: <ul style="list-style-type: none">- Sostenedor: 1- Docentes superiores: 3- Docentes de aula: 20- Asistentes de la educación: 3.
Personal y sus funciones	<ul style="list-style-type: none">- Administrativos: llevar el control y la información del acontecer de los alumnos y los bienes materiales.- Profesores: entregar conocimientos cognitivos y valóricos.- Otros trabajadores: mantener el aseo y orden.
Requisitos de selección de personal	Profesionales jóvenes y con competencias acordes al cargo.
Supervisiones	Son internas, realizadas por el Director y jefe de unidad técnica pedagógica. Q
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">- Buena ubicación.- Profesores interesados en su quehacer e identificados con la organización.- Horarios cortos que permiten a los alumnos desarrollar otras actividades.- Fiel cumplimiento económico con el

	<p>personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena percepción de la comunidad en cuanto a la educación y disciplina. - En el área técnico – profesional, prácticas en el comercio, oficinas de profesionales e instituciones.
Expectativas futuras	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con una infraestructura propia. - Potenciar el área técnico – profesional. - Potenciar la planta docente y la Unidad Técnico Pedagógica. - Tener una mayor participación en la sociedad - Mayor actividad extraescolar.

b. Entrevista a Directivos, Docentes y Paradocentes:

Tabla 10. Operacionalización entrevista a Directivos, Docentes y Paradocentes.

Orientación Pregunta	Sistema/ Entorno	Sentido (Misión)	Perfil	Sustentabilidad
1. Fundación / Motivación.	Nicho poco explotado, educación técnico profesional en jornada nocturna.	Otorgar a la comunidad un establecimiento nocturno que imparta competencias laborales en el área técnico profesional.	Formar estudiantes preparados técnicamente en el área comercial.	Nicho no explorado por lo que cubrirían la necesidad de profesionales en el área técnica (contabilidad, ventas, administración y cuidado de enfermos) de mando medio.
2. Requisitos a cumplir	El entorno exigía: <ul style="list-style-type: none"> - proyecto - infraestructura. - Posible planta docente. 	- Técnico profesional: Preparar en tres años profesionales técnicos. - Científico-Humanista: Terminar en modalidad dos por uno la enseñanza media, otorgando la preparación para acceder a la educación superior.	Estudiantes mayores de 16 años que por alguna razón hayan abandonado los establecimientos de educación tradicional.	Poseer un proyecto organizacional capaz de sostener en el tiempo y dirigir la organización.

<p>3. Organización administrativa (actores y funciones)</p>	<p>El sistema se organiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sostenedor - dirección - Unidad técnico-pedagógica. - Inspectoría general - Docentes - Asistentes de la educación. 	<p>- Sostenedor: generación y manejo de recursos.</p> <p>-Director: administración de recursos y capital humano.</p> <p>-Unidad técnico-pedagógica: coordinación de prácticas pedagógicas.</p> <p>-Docentes: aplicación proceso enseñanza-aprendizaje.</p> <p>- Asistentes de la educación: facilitar recursos de aprendizaje.</p>	<p>Trabajo en equipo para formar personas integra, capaz de realizar críticas y autocríticas</p>	<p>Responder a las necesidades emergentes de la sociedad,, en el ámbito educacional.</p>
<p>4. Próxima meta</p>	<p>Infraestructura propia acorde a las exigencias del ministerio de educación (sanidad, inmobiliario adecuado, prevención de riesgos).</p>	<p>Generar competencias laborales de alto nivel en los estudiantes, despertando un mayor interés en los empleadores de las áreas técnico profesionales, junto a una sólida preparación para el</p>	<p>Estudiantes comprometidos con la realidad de la comuna.</p>	<p>Técnico profesionales de mando medio, capaces de trabajar en equipo y competitivos.</p>

		ingreso a estudios superiores.		
5. Fortalezas	<p>Del sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena administración - sólido cuerpo docente. - Profesionalismo. - altos niveles de exigencia para un C. E. I. A. 	Consolidar la misión de la organización, permitiendo alcanzar a futuro los anhelos establecidos en la visión organizacional.	Constante autocrítica y anhelo de superación	Consagrarse como una institución educativa de adultos que aporta a la comunidad preparando estudiantes íntegros, en las áreas científico humanista y comercial
6. Mejorías	<p>Sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Adquirir recursos de aprendizaje. <p>Entorno:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Difundir la labor realizada en el C. E. I. A. 	Buscar nuevas fuentes de práctica profesional, extendiendo las redes sociales, no sólo para el área técnico-profesional, sino también para la científico-humanista.	Otorgar una formación valórica sólida a los estudiantes, incorporando su entorno en el proceso de enseñanza-aprendizaje (padres, parejas, hijos, etc.)	Otorgar una educación de calidad, lo que poseione a la organización entre las otras organizaciones con las mismas características.

CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

A continuación se presenta la elaboración del Proyecto Educativo Institucional del Centro de Educación Integral “El Sembrador”, como resultado final de la intervención realizada en el presente trabajo de tesis.



Universidad de la Frontera

Magíster en Ciencias Sociales Aplicadas

Centro de educación Integral de Adultos "El Sembrador"



PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL



***CENTRO DE
EDUCACIÓN
INTEGRAL DE
ADULTOS
EL SEMBRADOR***

DIRECCIÓN: ARTURO PRAT 243.

FONO: 045 - 740999

REPRESENTANTE LEGAL: SR. SERGIO TENORIO CONCHA.

*REALIZACIÓN: SRTA. CARLA MAC-IVER. MAGISTER EN CS. SOCIALES
APLICADAS. TEMUCO. 2011*

1. Introducción:

En nuestro país, el sistema educativo está regido por la institucionalidad del Ministerio de Educación, el cual por medio de la formulación e implementación de políticas, vela por una educación equitativa y de calidad, que contribuya a la formación integral y permanente de las personas.

De tal manera, el Ministerio de Educación exige a las organizaciones educativas de todo el país, sean públicas y/o privadas, la elaboración de un proyecto que respalde su accionar como entidad de aprendizaje; donde se trabaje en pos de los logros y resultados obtenidos por los estudiantes, destacando para ello los lineamientos por los que se guiarán.

Así, dicho Proyecto actuará como una herramienta de gestión educativa que permita compartir una finalidad y un quehacer común, que de sentido al proceso educativo que se desarrolla en las aulas y que por lo tanto le otorgue identidad.

Con ello, queda claro lo importante y trascendental que es para una organización la elaboración precisa y adecuada de un Proyecto Educativo que les permita proyectarse en el tiempo, a pesar de que los requerimientos nacionales del sistema educacional y las características de la organización puedan cambiar y con ello se deba ajustar el proyecto a una realidad emergente.

2. Contexto educativo en Chile:

Los principios del Sistema Educativo Chileno se expresan en la La Ley General de Educación (Ley 20.370), la que se establece como normativa en materia de educación en Chile, reemplazando en 2009 a la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza, vigente desde 1990.

Esta nueva ley estipula en su Artículo N° 2 que:

La educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país.

La educación se manifiesta a través de la enseñanza formal o regular, de la enseñanza no formal y de la educación informal.

La enseñanza formal o regular es aquella que está estructurada y se entrega de manera sistemática y secuencial. Está constituida por niveles y

modalidades que aseguran la unidad del proceso educativo y facilitan la continuidad del mismo a lo largo de la vida de las personas.

La enseñanza no formal es todo proceso formativo, realizado por medio de un programa sistemático, no necesariamente evaluado y que puede ser reconocido y verificado como un aprendizaje de valor, pudiendo finalmente conducir a una

Respecto al ámbito político, la Ley General de educación establece en su Artículo N° 3 que:

El sistema educativo chileno se construye sobre la base de los derechos garantizados en la Constitución, así como en los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes y, en especial, del derecho a la educación y la libertad de enseñanza. Se inspira, además, en los siguientes principios:

a) Universalidad y educación permanente. La educación debe estar al alcance de todas las personas a lo largo de toda la vida.

b) Calidad de la educación. La educación debe propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias,

alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley.

c) Equidad del sistema educativo. El sistema propenderá a asegurar que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad, con especial atención en aquellas personas o grupos que requieran apoyo especial.

d) Autonomía. El sistema se basa en el respeto y fomento de la autonomía de los establecimientos educativos. Consiste en la definición y desarrollo de sus proyectos educativos, en el marco de las leyes que los rijan.

e) Diversidad. El sistema debe promover y respetar la diversidad de procesos y proyectos educativos institucionales, así como la diversidad cultural, religiosa y social de las poblaciones que son atendidas por él.

f) Responsabilidad. Todos los actores del proceso educativo deben cumplir sus deberes y rendir cuenta pública cuando corresponda.

g) Participación. Los miembros de la comunidad educativa tienen derecho a ser informados y a participar en el proceso educativo en conformidad a la normativa vigente.

h) Flexibilidad. El sistema debe permitir la adecuación del proceso a la diversidad de realidades y proyectos educativos institucionales.

i) Transparencia. La información desagregada del conjunto del sistema educativo, incluyendo los ingresos y gastos y los resultados académicos debe estar a disposición de los ciudadanos, a nivel de establecimiento, comuna, provincia, región y país.

j) Integración. El sistema propiciará la incorporación de alumnos de diversas condiciones sociales, étnicas, religiosas, económicas y culturales.

k) Sustentabilidad. El sistema fomentará el respeto al medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, como expresión concreta de la solidaridad con las futuras generaciones.

l) Interculturalidad. El sistema debe reconocer y valorar al individuo en su especificidad cultural y de origen, considerando su lengua, cosmovisión e historia.

En síntesis los Objetivos Generales de la Enseñanza Media en Chile, apuntan a:

- Desarrollar sus capacidades intelectuales, afectivas y físicas, basadas en valores espirituales, éticos y cívicos que le permitan dar una dirección

responsable a su vida, tanto en el orden espiritual como material y que le faculten para participar permanentemente en su propia educación.

- Desarrollar su capacidad de pensar libre y reflexivamente, juzgar, decidir y emprender actividades por sí mismo.
- Comprender el mundo en que vive y lograr su integración con él.
- Conocer y apreciar nuestro legado histórico cultural y conocer la realidad nacional e internacional.
- Proseguir estudios o desarrollar actividades de acuerdo con sus aptitudes y expectativas.

En dichos objetivos es posible deducir que la educación en Chile no solo busca una formación académica sólida, sino también el complemento de ella, la que se traduce en los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT), los que tienen un carácter comprensivo y general, cuyo logro se funda en el trabajo formativo del conjunto del currículum. Tienen un carácter comprensivo y general orientado al desarrollo personal, y a la conducta moral y social de los alumnos las cuales se conseguirán a través de las actividades educativas desarrolladas durante el año escolar, las que se inscriben en las orientaciones para una formación general de calidad para todos, formulado por la Comisión Nacional para la Modernización de la Educación de 1994. Ésta señala que el programa común de formación personal debe orientarse prioritariamente a:

“La adquisición de conocimientos y habilidades suficientemente amplios como para que el alumno, al egresar pueda seguir distintos cursos de acción y no se vea limitado a unas pocas opciones de educación superior u ocupacionales”.

“La formación del carácter en términos de actitudes y valores fundamentales, misión esencial del establecimiento”.

“El desarrollo de un sentido de identidad personal del joven, especialmente en torno a la percepción de estar adquiriendo ciertas competencias que le permiten enfrentar y resolver problemas y valerse por sí mismos en la vida”.

Los Objetivos Fundamentales Transversales se producen, a través de todos los sectores que conforman el currículum, deben contribuir significativamente al proceso de crecimiento y autoafirmación personal; a orientar la forma en que la persona se relaciona con otros seres humanos y con el mundo; a fortalecer y afianzar la formación ético - valórico; y al desarrollo del pensamiento creativo y crítico. Los Objetivos Fundamentales Transversales buscan, junto con profundizar la formación de valores fundamentales, desarrollar en alumnos y alumnas una actitud reflexiva y crítica, que les permita comprender y participar activamente, como ciudadanos, en el cuidado y

reforzamiento de la identidad nacional y la integración social, y en la solución de los múltiples problemas que enfrenta la sociedad moderna.

Además de los Objetivos Fundamentales Transversales, en el ámbito de la formación diferenciada Técnico Profesional, será necesario incluir oportunidades y experiencias de aprendizaje que permitan profundizar las siguientes capacidades específicas:

- Ejecutar trabajos con planificación y control de calidad.
- Conocer y aplicar principios básicos de gestión.
- Manejar tecnología computacional a nivel de usuario, conforme a los requerimientos de la especialización.
- Leer, interpretar y elaborar informes técnicos.
- Ejercitar acondicionamiento físico y el cuidado de la salud.
- Aplicar normas de prevención de riesgos para resguardar la vida propia y ajena.
- Comprender y aplicar la legislación laboral y social.

Todos estos planteamientos de la educación en Chile quedan plasmados en la Ley General, la que realiza consideraciones básicas para cada nivel educacional, donde se espera continuar elevando la cobertura de la enseñanza básica y sobre todo media.

De tal manera, en el Artículo N° 20, manifiesta que:

La Educación Media es el nivel educacional que atiende a la población escolar que haya finalizado el nivel de educación básica y tiene por finalidad procurar que cada alumno expanda y profundice su formación general y desarrolle los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan ejercer una ciudadanía activa e integrarse a la sociedad, los cuales son definidos por las bases curriculares que se determinen en conformidad a esta ley. Este nivel educativo ofrece una formación general común y formaciones diferenciadas. Estas son la humanístico-científica, técnico-profesional y artística, u otras que se podrán determinar a través de las referidas bases curriculares.

La formación diferenciada humanista-científica está orientada a la profundización de áreas de la formación general de interés de los estudiantes. La formación diferenciada técnico profesional está orientada a la formación en especialidades definidas en términos de perfiles de egreso en diferentes sectores económicos de interés de los alumnos. La formación diferenciada artística está orientada a la formación especializada definida en términos de perfiles de egreso en las diferentes áreas artísticas de interés de los alumnos. Dicha enseñanza habilita, por otra parte, al alumno para continuar su proceso educativo formal a través de la educación superior o incorporarse a la vida del trabajo.

No es desconocido que la Enseñanza Media ha presentado en los últimos años ciertas falencias, por lo que no todos los estudiantes han podido terminarla en el sistema tradicional. Ello ha provocado el surgimiento de otras opciones que se ajusten a las necesidades de los jóvenes que buscan nivelar sus estudios. Así, la ley considera como opción la educación de adultos, manifestada en el Artículo N° 24 y 32:

Artículo 24:

La Educación de Adultos es la modalidad educativa dirigida a los jóvenes y adultos que deseen iniciar o completar estudios, de acuerdo a las bases curriculares específicas que se determinen en conformidad a esta ley. Esta modalidad tiene por propósito garantizar el cumplimiento de la obligatoriedad escolar prevista por la Constitución y brindar posibilidades de educación a lo largo de toda la vida.

La educación de adultos se estructura en los niveles de educación básica y media, y puede impartirse a través de un proceso presencial o a través de planes flexibles semi-presenciales de mayor o menor duración, regulados conforme lo dispuesto en el artículo 32.

Artículo 32:

Corresponderá al Ministerio de Educación, previa aprobación del Consejo Nacional de Educación, de acuerdo al procedimiento dispuesto en el artículo 53, establecer las bases curriculares específicas para la modalidad de educación de adultos.

Los establecimientos educacionales tendrán libertad para desarrollar los planes y programas de estudios que consideren adecuados para el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje definidos en las bases curriculares y de los complementarios que cada uno de ellos fije.

Los establecimientos educacionales harán entrega, a la autoridad regional de educación correspondiente, de los planes y programas que libremente elaboren, debiendo dicha autoridad certificar la fecha de entrega.

Los planes y programas se entenderán aceptados por el Ministerio de Educación transcurridos sesenta días contados desde la fecha de su entrega, fecha a partir de la cual se incorporarán al registro de planes y programas que el Ministerio llevará al efecto. No obstante, dicho Ministerio podrá objetar, de manera fundada, los respectivos planes y programas que se presenten para su aprobación, dentro del mismo plazo a que se refiere el inciso anterior, si éstos no se ajustan a las bases curriculares de educación de adultos que se establezcan

de acuerdo a esta ley. Esta objeción deberá notificarse por escrito en ese plazo mediante carta certificada dirigida al domicilio del respectivo establecimiento. En todo caso, procederá el reclamo de los afectados por la decisión del Ministerio de Educación, en única instancia, ante el Consejo Nacional de Educación, en el plazo de 15 días contados desde la fecha de la notificación del rechazo, disponiendo dicho Consejo de igual plazo para pronunciarse sobre el reclamo.

El Ministerio de Educación deberá elaborar planes y programas de estudio para la educación de adultos, los cuales deberán ser aprobados previo informe favorable del Consejo Nacional de Educación, de acuerdo al procedimiento establecido en el artículo 53. Dichos planes y programas serán obligatorios para los establecimientos que carezcan de ellos.

3. Antecedentes de la Organización:

IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO
Centro de Educación de Adultos “El Sembrador” (C. E. I. A).
UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO
Región : Novena
Provincia : Cautín
Comuna : Temuco
Localidad : Temuco
Dirección : Arturo Prat 243.
Fono : 045 – 740999
ANTECEDENTES DEL SOSTENEDOR Y REPRESENTANTE LEGAL
Nombre : Sergio Tenorio Concha.
R. U. T. : 2.924.877 – K
Dirección : Arturo Prat 243.
MODALIDAD DE ADMINISTRACIÓN
Resolución exenta Nº 155 del 2 de Marzo de 1995

4. Reseña Histórica:

Esta Unidad Educativa, es el producto de los sueños de un grupo de visionarios, que acogiendo las ideas de “Igualdad de Oportunidades”, se abocaron a la tarea de diseñar un Proyecto Educativo, que permitiera a los adultos y adultos jóvenes de nuestra región continuar con sus estudios de Enseñanza Media, y a la vez les entregará las competencias, adecuadas para insertarse en el ámbito laboral, al término de ella. Es así como el 03 de marzo de 1998 en la ciudad de Temuco, nace el Centro de Educación El Sembrador. En su fundación encontramos a tres profesores: Gastón Lorca Mateluna, Ignacio Painecura Manquecura y su actual Representante Legal Sergio Tenorio Concha a quienes se les otorgó reconocimiento oficial el 03 de marzo de 1999, según resolución exenta N° 0238 del Ministerio de Educación.

El primer lugar que nos acogió en nuestros inicios fue Aldunate 552 con una matrícula inicial en 1998 de 12 alumnos y una planta docente de 6 profesores, durante estos primeros años la matrícula fue aumentando paulatinamente, es así como a fines del 2004 llegó a 75 alumnos, por esta razón y para que nuestros alumnos estuvieran más cómodos, con espacios y lugares más amplios necesarios para su mejor desarrollo, se decidió en el año 2005 el traslado del establecimiento a la calle Lautaro 541 donde permaneció hasta el año 2007.

En el año 2008 con la finalidad de proyectar y consolidar el CEIA El Sembrador con mayor fuerza dentro de la comunidad temucana, se toma nuevamente la decisión de cambiar la ubicación del establecimiento a Avenida Prat 243, lugar en el que permanece hasta hoy. Sin duda esta decisión marca un hito importante en el desarrollo de nuestra comunidad educativa, en dos aspectos: en el incremento de la matrícula que hasta hoy fluctúa alrededor de los 500 alumnos y segundo la puesta en marcha de un proyecto educativo renovado que sustenta nuestra identidad, nuestras fortalezas y excelencia académica, un proyecto educativo que pretende, afianzar los más sublimes valores y formar profesionales de mandos medios capacitados para enfrentar exitosamente la vida laboral.

Desde el año 2000 hasta la fecha, el Liceo ha entregado a la comunidad local y regional un significativo número de profesionales, en las especialidades de Administración, Contabilidad, Secretariado, Ventas y en los años 2009 y 2010 se ha incorporado la especialidad de atención de enfermos que también ha dado sus frutos.

Por último, han pasado más de 12 años desde que un reducido grupo de profesores tenían un sueño, formar adultos y adultos jóvenes con valores y principios que les permitieran enfrentar la vida con decisión, hoy este anhelo sigue vigente con la guía de su actual director el señor Felipe Omar Lepín

Gallardo, miremos hacia el futuro positivamente formando parte de esta gran familia llamada “El Sembrador”.

5. Diagnóstico de la Organización:

FODA:

El diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es un instrumento que permite conocer las brechas que existen en una organización e intervenir las debilidades. Su aplicación de un diagnóstico FODA nos entrega importante información sobre nuestra forma de organización tanto a nivel interno como externo. Por eso es importante contar con la participación de todos los integrantes de un equipo o equipos de trabajo.

Tabla 11. Diagnóstico FODA a nivel Interno:

Fortalezas	Debilidades
- Disposición de los directivos a escuchar inquietudes de los docentes.	- Inasistencia de los estudiantes. - Impuntualidad de los estudiantes.

<ul style="list-style-type: none"> - Conformación de equipo de liderazgo. - Compromiso docente. - Eficiencia del personal paradocente. - Flexibilidad horaria. - Localización céntrica. - Buen ambiente laboral. - Empatía con los estudiantes. - Existencia de Laboratorio de Informática. - Existencia de Laboratorio de especialidad. - Buen manejo de la disciplina. - Existen Departamentos por sub sector de aprendizaje. - Trabajo en equipo. - Control de planificación la enseñanza. - Aplicación de Evaluación docente. - Jornadas flexibles para 	<ul style="list-style-type: none"> - Retraso en comienzo de las clases. - Precaria infraestructura sanitaria (baños). - Falta de recursos de aprendizaje. - Falta de un orientador. - Falta de un departamento de evaluación y control de calidad. - Falta sala de estudio. - Faltan espacios de esparcimiento. - Falta motivar a los estudiantes hacia continuación de estudios. - Falta incorporar didácticas de aprendizaje. - Incorporar a los padres y apoderados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
--	--

<p>estudiantes que trabajan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a Materiales audiovisuales. - Realización de Actividades de Libre Elección (ACLE). - Preparación PSU. - Existe Calefacción para los meses de invierno. - Espíritu de superación. 	
--	--

Tabla 12. Diagnóstico FODA a nivel Externo:

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Buenas relaciones con Ministerial. - Buena imagen hacia la comunidad. - Contar con Centros de práctica. - Educación de adultos considerada una alternativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel socio-económico de los estudiantes. - Surgimiento de otros Centros de educación de Adultos. - Planes y programas de educación de adultos son una adaptación. - Consumo de Drogas y alcohol.

<ul style="list-style-type: none"> - Generación de redes con Universidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Embarazo temprano. - Presencia de violencia familiar. - Falta de becas a la educación de adultos.
--	---

6. Contexto de la Organización:

El Sembrador como organización, es un centro de educación integral que proporciona a los adultos la opción de terminar y/o nivelar su educación media, teniendo la opción de hacerlo en dos años en modalidad “dos por uno” o realizarlo en tres años obteniendo un título técnico profesional de mando medio.

El Sembrador es un liceo particular subvencionado, que lleva 12 años de funcionamiento en la Comuna de Temuco, entregando una educación científico humanista y técnica, proporcionando estudiantes que egresan con las herramientas necesarias para desempeñarse en el campo laboral o para continuar estudios superiores.

Una de las características del liceo es que atiende a estudiantes de escasos recursos que han abandonado en más de una ocasión la educación tradicional, por motivos como embarazos a temprana edad, bajo o escaso presupuesto familiar, problemas con la ley o que simplemente no han tenido las

posibilidades de terminar su educación media. Por ello, y como apoyo a los mismos, se ha implementado un sinnúmero de acciones tendientes a mejorar el servicio educativo inclusivo, entre las que podemos mencionar:

- Comunidades de Aprendizaje
- Tres jornadas de estudio.
- Proyecto Enlaces.
- Proyectos extra aula.
- Pre- prácticas profesionales con alumnos de Cuarto año medio.

7. Objetivos del Establecimiento:

El Liceo El Sembrador, aludiendo al contexto regional, pretende:

- Aportar tanto a la región de la Araucanía de forma general, como a la ciudad de Temuco de forma particular, estudiantes íntegros, en las áreas científico humanista y comercial, con mentalidad emprendedora, que participen activamente en su vida social y laboral, utilizando los principios y valores de comportamiento humano como guías para actuar.

- Ser una institución de calidad reconocida a nivel nacional y regional, que posea un constante contacto con otras instituciones educativas.
- Otorgar un lugar de estudio agradable a todos sus estudiantes, en donde estos encuentren el mayor apoyo tanto en el ámbito personal, como en el espacio físico material, para cumplir sus años de educación tradicional.
- Entregar variadas opciones de estudios a sus alumnos, pudiendo obtener su educación tradicional en el área científico humanista en el transcurso de 2 años y en el área comercial en el transcurso de 3.

Los objetivos de la organización quedan evidenciados en su Misión, la que en este caso en particular se subdivide de acuerdo al Área Comercial y a la Científico Humanista, de la siguiente manera:

En el área Comercial el C. E. I. A. El Sembrador prepara en el transcurso de 3 años estudiantes aptos tanto teórica como prácticamente, que se pueden desenvolver de muy buena forma en la comunidad social, laboral y productiva de la región y ciudad de Temuco, originando un alto nivel de interés por parte de sus posibles empleadores debido a la madurez y responsabilidad que les brinda a su perfil el ser adultos.

En el área Científico Humanista el C. E. I. A. El Sembrador prepara estudiantes en el transcurso de 2 años y bajo la modalidad dos por uno, estudiantes que poseen las habilidades y contenidos necesarios para ingresar a cualquier institución de educación superior, pudiendo así continuar sus estudios y lograr alguna futura especialización mayor, o bien ingresar al mundo laboral.

Los responsables de llevar a cabo dicha Misión son el cuerpo docente de la organización, encabezados por el director y el jefe de la unidad técnica pedagógica. La misión, junto a la visión son la razón de ser del Proyecto Educativo Institucional, y la responsable de elaborarlo en el transcurso de 6 meses es una de las docentes, en colaboración de todos quienes componen la organización. No está demás decir que todo proyecto educativo debe ser revisado y readecuado a las contingencias que enfrente la organización como sistema en el transcurso del tiempo.

Para realizar dicha Misión, es necesario tener presente quienes son los usuarios y los prestadores o también llamados “Stakeholders”.

Tabla 13. Stakeholders

Personas	Servicios, actividades o acciones
MINEDUC (dirección provincial)	Planes y programas. Textos escolares. Marco curricular. Subvención.
Carabineros	Seguridad ciudadana y escolar.
Universidades	Estímulo académico y apoyo cultural.
Servicio de salud	Campañas de salud y prevención sanitaria. Servicios médicos.
Comunidad externa – Vecinos	Difundir actividades culturales, recreativas y artísticas; con las que se integren a la comunidad escolar.
Otras Instituciones: Colegios	Redes de asociatividad que fortalezcan la competitividad.
Municipio	Entregar servicios como permisos, charlas, difusión.
JUNAEB	Becas alimenticias y académicas.
INJUV	Actividades recreativas y de esparcimiento de la juventud.
CONACE	Prevención drogas e información.

La Misión de toda organización se complementa y condice con la Visión que genera la misma, ya que esta interpreta sus expectativas de futuro que desea y sueña. Las proyecciones del Sembrador se concretizan en la Visión que poseen:

El Sembrador espera en un futuro ser reconocida como una organización educativa que aporta a la comunidad preparando estudiantes íntegros, en las áreas científico humanista y comercial, con mentalidad emprendedora, que participen activamente en su vida social y laboral, utilizando los principios y valores de comportamiento humano como estandarte de vida.

Lo antes mencionado, se conjuga con el perfil de los estudiantes que desean egresar del Liceo El Sembrador:

El egresado del C. E. I. A. El Sembrador, es una persona íntegra, autónoma, capaz de realizar críticas y autocríticas, pudiendo así valorar, evaluar y corregir tanto su propio trabajo, como el de las demás personas, característica que lo capacita para trabajar en equipo, pudiendo ser competitivo (a), esto debido a su constante anhelo de superación. Está preparado (a) técnica y valóricamente, pudiendo desenvolverse de buena forma en el mundo laboral, o si es su anhelo, continuar estudios en alguna institución de educación superior. Es consciente de sus derechos y obligaciones. Comprometidos con su realidad, lo que lo insta a participar activamente en la sociedad.

Para concretizar dicho perfil, se establecen dos objetivos con diferentes directrices:

Objetivos estratégicos de Proyecto Educativo Institucional (P. E. I.):

- Elaborar un Proyecto Educativo Institucional que satisfaga las necesidades de la sociedad actual y que permita alcanzar la visión de futuro de la organización.

Objetivos estratégicos de perfil de egreso:

- Formar personas con valores y competencias académicas y técnicas adecuadas para enfrentar el ámbito laboral o le permitan desarrollar estudios superiores.

Para alcanzar los objetivos es necesario plantearse estrategias. Actualmente existen variadas definiciones de estrategia. Henry Mintzber integra cinco definiciones para poder comprender mejor el concepto bajo su pensamiento: estrategia como plan, estrategia como pauta de acción, estrategia como patrón, estrategia como posición y estrategia como perspectiva. A continuación se desglosan las definiciones de Mintzber (Briola, 2008)⁴:

- Estrategia como Plan: es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor. Como no basta con definir la

⁴ Briola, Marcelo. 2008. Estrategia organizacional. XIV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Argentina.

estrategia como plan, se necesita definir una estrategia como patrón abarcando el comportamiento que se quiere producir.

- Estrategia como Posición: ubica a la organización en el medio ambiente elegido o nicho; en términos económicos. Esta definición de estrategia se puede relacionar con cualquiera de las anteriores; se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento.
- Estrategia como Perspectiva: implica una manera particular de percibir el mundo. Es una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización por medio de sus intenciones y acciones bajo el ámbito “mente colectiva”; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos.

Tabla 14. Resumen de Estrategia (Briola, 2008):

Concepto	Descripción
<i>Estrategia como Plan</i>	Curso de acción conscientemente determinado.
<i>Estrategia como Pauta de acción</i>	Maniobra para ganarle al competidor.
<i>Estrategia como Patrón</i>	Abarca el comportamiento que se necesita producir.
<i>Estrategia como Posición</i>	Ubica a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas.
<i>Estrategia como Perspectiva</i>	Otorga la personalidad de la organización.

Habiendo esclarecido el concepto de estrategia, es posible mencionar las que serán utilizadas tanto en el P. E. I. y en el perfil de los estudiantes que egresan del Liceo.

8. Estrategias del Proyecto Educativo Institucional

Un perfil integral de los educandos se logra con un proyecto educativo que considere las siguientes estrategias:

1. Diagnóstico de la organización: por medio del conocimiento de la coordinadora del proyecto, puesto que esta se encuentra inserta en la organización y simultáneas entrevistas con docentes y directivos del liceo.
2. Determinación de los objetivos del Proyecto educativo institucional.
3. La primera estrategia es el Cumplimiento de regulaciones: es fundamental cumplir con leyes y normas gubernamentales de educación.
4. Construcción de una Misión y Visión compartidas: por medio de dinámicas de grupo con docentes, directivos y paradocentes, los que entregarán información sobre sus prácticas docentes, relaciones al interior del liceo, caracterización de los estudiantes y de los contenidos de enseñanza propios de cada nivel.
5. Construcción de perfil del egresado del liceo: al igual que con la misión y la visión, se obtendrá por medio de una dinámica grupal con docentes, directivos y paradocentes.

6. Determinar los contenidos transversales y específicos que se evaluarán de acuerdo al nivel de enseñanza que cursen.
7. Determinar las estrategias pedagógicas que guía las labores de formación de los educandos.
8. La organización de los planes de estudio y la definición de los criterios para la evaluación de rendimiento del educando.
9. Las acciones pedagógicas relacionadas con la educación para el ejercicio de la democracia, para la educación sexual, para el uso del tiempo libre, para el aprovechamiento y conservación del ambiente y, en general, para los valores humanos.
10. Conocer las características de la organización como una empresa que presta un servicio educativo a la comunidad.
11. Los procedimientos para relacionarse con otras organizaciones sociales, tales como los medios de comunicación masiva, los gremios, los sindicatos y las instituciones comunitarias.
12. La evaluación de los recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles y previstos para el futuro con el fin de realizar el proyecto.

13. Las estrategias para articular la institución educativa con las expresiones culturales locales y regionales.

9. Recursos: En el cumplimiento de dichas estrategias, se utilizan recursos:

a. Físicos y tecnológicos:

Los recursos físicos son todos los bienes tangibles, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos planteados.

- Edificio del liceo.
- Oficina directivos.
- Sala de Profesores.
- Salas de clase.
- Biblioteca.
- Escritorios.
- Materiales de oficina: lápices, tarjetas, hojas de oficio, cartulinas.
- Libros.
- Cuadernos.
- Pizarrones.
- Sillas y mesas.
- Estufas.
- Baños y materiales de aseo.

- Teléfono.
- Fotocopiadora.
- Conexión a Internet.
- Laboratorio de informática.
- Computadores de los docentes.

b. Humanos:

Se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización.

- Sostenedor y representante legal
- Directivos: Dirección, Unidad Técnico Pedagógica e Inspectoría General.
- Docentes
- Paradocentes.
- Estudiantes.
- Apoderados.
- Estudiantes en práctica.

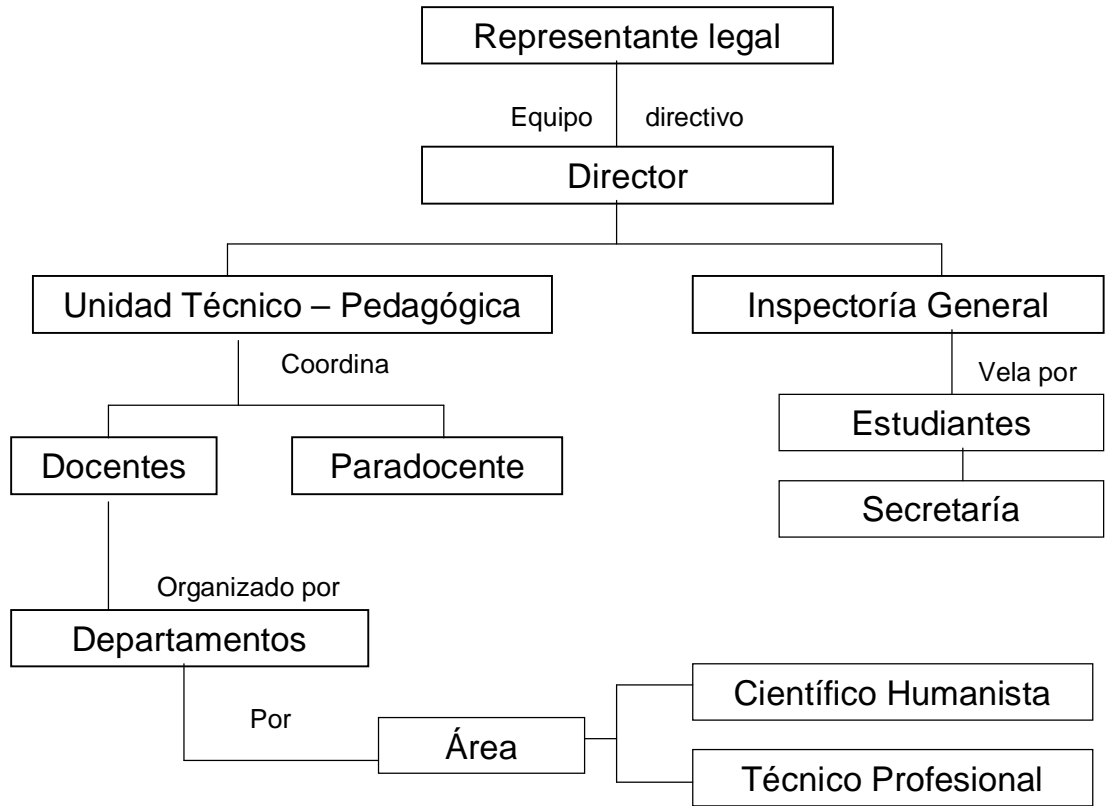
c. Económicos:

Los recursos económicos son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo de una organización.

- Capital inicial del sostenedor.

- Subvención estatal manejada por el sostenedor del liceo.
- Sueldos del personal.
- Costos de los materiales de estudio: proporcionado por los estudiantes.
- Becas de prácticas profesionales.
- Bonos estatales.

Figura 9. Organigrama del Liceo El Sembrador:



10. Objetivo de los roles en el Sembrador

a. Representante legal y sostenedor:

- Otorgar representación jurídica a la organización, ya que la ley lo reconoce como tal.
- Asumir las obligaciones, negocios y derechos de la organización; disponiendo de ellos según las condiciones acordadas en el momento de crearse la representación.
- administrar los recursos de la subvención y proveer recursos humanos y materiales a los establecimientos educativos.

b. Director:

Liderar y dirigir el Proyecto Educativo Institucional, ocupándose de la dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación que imparte la organización educativa.

c. Jefe de Unidad Técnico Pedagógica:

Programar y ejecutar la supervisión, organización y evaluación del desarrollo de las actividades curriculares del establecimiento de acuerdo a los lineamientos generales del Ministerio de Educación y el Proyecto Educativo Institucional.

Específicos:

En el ámbito curricular:

- Organizar la implementación y adecuación de los Planes y Programas en relación a los objetivos del PEI.
- Entregar apoyo al docente en el manejo del grupo, de la elaboración de su planificación y del material didáctico.
- Mejorar las estrategias de enseñanza de acuerdo a los resultados y al contexto educativo.

En el ámbito de gestión:

- Establecer lineamientos educativo-formativos en los diferentes niveles.
- Difundir el PEI en la comunidad educativa.
- Coordinar y supervisar el trabajo académico y administrativo de los Docentes y Jefes de Departamento.
- Supervisar la implementación de los programas en el aula.
- Asegurar la calidad de las estrategias didácticas dentro del aula.

d. Inspectoría General:

Este rol dentro del liceo tiene los siguientes roles, los que abarcan más de un área:

- Velar conjuntamente con el Director y Jefe U. T. P., porque el proceso de Enseñanza aprendizaje del Establecimiento, sea coherente con los objetivos educacionales vigentes y con el proyecto educativo del colegio.
- Responsabilizarse de los documentos y registros de matrícula y asistencia del alumno del establecimiento.
- Ejecutar y apoyar en forma oportuna las medidas conducentes a recuperar materiales o útiles extraviados o sustraídos, ya sea patrimonio administrativo por la escuela o de propiedad del personal o alumnos del establecimiento.
- Elevar informes escolares.
- Controlar en el ámbito general la disciplina del alumnado y sus hábitos de aseo y presentación personal.
- Llevar y mantener al día correctamente los libros de control de asistencia del personal docente de aula y auxiliar, controlar el registro de la asistencia de alumnos y salidas de estas (libro de control y salida de alumnos) y documentos del alumnado.

e. Docente:

Motivar e involucrar a los estudiantes en un proceso de construcción y reconstrucción de sus propios conocimientos, habilidades, actitudes, afectos, formas de comportamiento y valores.

f. Paradocente:

Cumplen con diversos objetivos como:

- Administra recursos de aprendizaje.
- Fotocopiar guías de aprendizaje y materiales de evaluación.
- Colaborar con la disciplina de los estudiantes del liceo.
- Mantener el aseo e higiene del liceo.
- Prestar apoyo a los docentes en caso de que fuera necesario.

g. Secretaria:

Organizar actividades burocráticas del liceo como:

- Recepción de documentos.
- Atender llamadas telefónicas.
- Recepcionar visitas.
- Archivo de documentos.
- Organización de tiempos en los roles directivos.

11. Modalidades de Enseñanza:

El Centro de Educación Integral de Adultos El Sembrador ofrece una formación centrada en los siguientes sectores y subsectores de aprendizaje (MINEDUC, 2004).

Formación General: incluye cuatro sectores de aprendizaje obligatorios, uno de los cuales se divide en dos subsectores, dando lugar a un esquema de cinco agrupaciones disciplinarias, el cual se desarrolla a continuación:

Tabla 15. Sectores de Formación general

Sector Lenguaje y Comunicación: - Subsector Lengua Castellana y Comunicación - Subsector Idioma Extranjero Inglés
Sector Matemática - Subsector Educación Matemática
Sector Ciencias: - Subsector Ciencias Naturales
Sector Estudios Sociales: - Subsector Estudios Sociales

Formación Instrumental: incluye cuatro sectores de aprendizaje obligatorios:

Tabla 16. Sectores de formación Instrumental

Sector Convivencia Social
Sector Consumo y Calidad de Vida
Sector Inserción Laboral
Sector Tecnologías de la Información y de las Telecomunicaciones

Formación Diferenciada Humanístico-Científica: comprende cinco sectores de aprendizaje opcionales, uno de ellos dividido en dos subsectores, dando lugar a un esquema de seis agrupaciones disciplinarias, el cual se desarrolla a continuación:

Tabla 17. Formación diferenciada Científico Humanista

Sector Lenguaje y Comunicación: - Subsector Lengua Castellana y Comunicación - Subsector Idioma Extranjero
Sector Matemática: - Subsector Educación Matemática
Sector Educación Artística

Formación Diferenciada Técnico-Profesional está conformada por las especialidades correspondientes a los sectores ocupacionales y canales de especialización definidos para la Formación Diferenciada Técnico-Profesional, los cuales se detallan de la siguiente forma:

Tabla 18. Formación diferenciada Técnico – Profesional

- Administración
- Contabilidad
- Ventas
- Atención de enfermos

De igual manera, el Ministerio de Educación manifiesta el marco curricular correspondiente a la nivelación de estudios medios correspondiente a la educación de adultos la siguiente formación:

Formación General: el primer y segundo nivel de la Educación Media Humanístico-Científica se desarrollará en 20 horas pedagógicas mínimas semanales, con un total de 720 horas de duración anual. Abarcará cuatro sectores, uno de ellos con 2 subsectores de aprendizaje, que los alumnos y alumnas deberán cursar obligatoriamente durante los dos niveles de Educación

Media. En ambos niveles se debe dedicar al menos tres horas semanales de clases a cada sector y subsector curricular.

El primer nivel de la modalidad Técnico-Profesional, se desarrollará en 20 horas pedagógicas mínimas semanales, con un total de 720 horas pedagógicas de duración anual. Abarcará cuatro sectores de aprendizaje, uno de ellos con dos subsectores, que los alumnos y alumnas deberán cursar obligatoriamente, con no menos de tres horas pedagógicas semanales de clase cada uno.

El segundo nivel, en tanto, se desarrollará en 8 horas pedagógicas mínimas semanales, con un total de 288 horas pedagógicas de duración anual. Abarcará los subsectores de Lengua Castellana y Comunicación e Idioma extranjero Inglés y el sector de Matemática, que los alumnos y alumnas deberán cursar obligatoriamente con no menos de tres horas pedagógicas semanales de clase para el subsector de Lengua Castellana y Comunicación y el sector de Matemática.

Finalmente, el tercer nivel, se desarrollará en 8 horas pedagógicas mínimas semanales, con un total de 288 horas de duración anual y abarcará el subsector de Lengua Castellana y Comunicación y los sectores de Matemática y Estudios Sociales, que los alumnos y alumnas deberán cursar obligatoriamente, con no menos de tres horas para el sector de Estudios Sociales.

Formación Instrumental: se desarrollará en 4 horas pedagógicas mínimas semanales en el primer y segundo nivel de la Educación Media Humanístico-Científica y en el segundo y tercer nivel de la Educación Media Técnico-Profesional, abarcando cuatro sectores de aprendizaje que los alumnos y alumnas deberán cursar obligatoriamente. Cada uno de estos sectores tendrá carácter semestral, con un total de 72 horas de duración.

Formación Diferenciada Humanístico-Científica: se desarrollará en 2 horas pedagógicas mínimas semanales en el primer y segundo nivel, con una duración anual de 72 horas pedagógicas. Será opción de los alumnos y alumnas de esta modalidad decidir si realizan o no la Formación Diferenciada y determinar el sector o subsector que cursarán dentro de ella. El establecimiento, por su parte, deberá ofrecer al menos dos sectores o subsectores curriculares a elección de los alumnos y alumnas.

Formación Diferenciada Técnico-Profesional: la formación técnica se desarrollará en 4 horas pedagógicas mínimas semanales en el primer nivel, con una duración anual de 144 horas pedagógicas, en tanto que en el segundo nivel y tercer nivel se desarrollarán en 12 horas pedagógicas mínimas semanales, con una duración de 432 horas pedagógicas en cada uno de estos niveles. La formación técnica de nivel medio tendrá una duración total de 1.008 horas pedagógicas, siendo obligatorio para aquellos alumnos y alumnas que opten por

esta alternativa cursar los módulos de una misma especialidad en cada uno de los niveles.

Tabla 19. Matriz temporal del marco curricular

Educación Media Humanístico – Científica								
Niveles Educativos	Formación General		Formación Instrumental		Formación Diferenciada		Total	
	Hrs. Semana	Hrs. Año	Hrs. Semana	Hrs. Año	Hrs. Semana	Hrs. Año	Hrs. Semana	Hrs. Año
Nivel 1	20	720	4	144	(2)*	(72)*	24	864
Nivel 2	20	720	4	144	(2)*	(72)*	24	864
(*): Es obligatorio para el establecimiento ofrecerla y optativo para el alumno y la alumna cursarla.								
Educación Media Técnico – Profesional								
Niveles Educativos	Formación General		Formación Instrumental		Formación Diferenciada		Total	
	Hrs. Semana	Hrs. Año	Hrs. Semana	Hrs. Año	Hrs. Semana	Hrs. Año	Hrs. Semana	Hrs. Año
Nivel 1	20	720	--	--	4	144	24	864
Nivel 2	8	288	4	144	12	432	24	864
Nivel 3	8	288	4	144	12	432	24	864

12. Objetivos estratégicos para el Proyecto Educativo Institucional:

Los objetivos estratégicos tienen como finalidad establecer opciones de trabajo en pos de mejorar las debilidades que la organización presenta, detectados en por medio de un Diagnóstico FODA. De tal manera, para cada debilidad se desarrollará un objetivo específico:

- Bajar los índices de deserción e inasistencia de los estudiantes.

Este objetivo es posible de realizar por medio de:

Motivar a los estudiantes con refuerzos positivos para asistir diariamente a clases, como notas parciales de actividades clase a clase y anotaciones positivas.

- Educar a los estudiantes en los horarios que deben cumplir en el liceo.

Este objetivo es posible de concretar de la siguiente manera:

Cerrar la entrada 15 minutos después del horario, considerando que existen estudiantes que poseen motivos de fuerza mayor para llegar más tarde o no asistir a una clase.

- Mejorar la infraestructura del liceo, específicamente baños, recursos de aprendizaje, sala de estudio y espacios de esparcimiento. Dicho objetivo es alcanzable en el caso de:

Tomar parte de las utilidades anuales del liceo e invertir en infraestructura.

- Ganar un proyecto estatal para obtener nuevos y mayores recursos de aprendizaje.

El objetivo se puede concretizar con el siguiente accionar:

Informase sobre este tipo de proyectos. Elaborar proyectos sólidos que les permitan ganarlos; otorgándoles a los docentes el tiempo necesario para la elaboración del proyecto.

- Proponer a los directivos un departamento de orientación por medio de un propuesta clara. Dicho objetivo dependerá de la consistencia de la propuesta para proporcionarles a los estudiantes un orientador y un departamento de evaluación.

- Incorporar didácticas de aprendizaje.

Este objetivo esta relacionado con la capacitación de los docentes y de compartir la información con la persona adecuada. Docentes capacitados en didácticas hacen de las clases una instancia de aprendizaje.

- Incluir a los padres y apoderados en el proceso académico de sus pupilos.

Este objetivo es posible de lograr: invitando a los apoderados a las actividades del liceo, realizar una reunión de apoderados, realizar celebraciones y solicitarles ayuda y colaboración a los viejos.

13. Propuesta Nuevos Departamentos:

Con la intención de mejorar como organización educativa y de tal manera proporcionar una educación de calidad a nuestros estudiantes, se establece la propuesta de crear dos departamentos, compuestos en su mayoría por los mismos docentes y si fuera posible incorporar a futuro profesionales de otras áreas, los que enriquezcan la labor desarrollada al interior del Centro de Educación de Adultos.

a. Departamento de Evaluación: dicho departamento debiera contemplar los siguientes objetivos:

- Asesorar a los docentes en la planificación, elaboración y desarrollo de las actividades de evaluación.
- Asesorar al cuerpo docente en la elaboración de certificados de estudio, actas, informes y nóminas.
- Analizar los logros académicos y de aprendizajes de los estudiantes, generando una estadística de los mismos.
- Evaluar y analizar el desempeño de los docentes al interior del aula, en forma periódica.

b. Departamento de Orientación: dicho departamento debiera contemplar los siguientes objetivos:

- Fortalecer los hábitos de comportamiento y convivencia, de acuerdo al perfil del estudiante que el Centro de Educación de Adultos pretende formar.
- Brindar apoyo a los profesores con jefaturas, orientando decisiones y temáticas posibles a analizar en los consejos de curso, con la finalidad de atender a las necesidades e intereses de los estudiantes.
- Postular a los alumnos y alumnas a todos los beneficios y eventos que contempla la legislación vigente.
- Crear espacios que permitan al alumno mejorar la forma de participación y de expresión personales.
- Generar estrategias para acercar a los padres y apoderados al proceso educativo de sus pupilos.
- Establecer vínculos estratégicos con otras instituciones que colaboren en la formación integral de los futuros egresados.
- Promover en el alumnado los valores.
- Incorporar la educación de la Sexualidad y la paternidad (maternidad) responsable.

14. Estructura y distribución interna:

Dentro de la Organización educativa, existe una distribución por cursos y niveles, repartidos en tres jornadas escolares, en tres horarios diferenciados; los que se presentan a continuación:

a. Departamentos por Sub-sectores de aprendizaje:

Departamento	Profesor encargado	Profesores subsector
Lenguaje	Carolina Lizama	Carolina Lizama Cristian González Gabriela Sauterell
Matemáticas	Lorena Catrileo	Lorena Catrileo Carmen Bustamante Hugo Morales
Inglés	María Isabel Ferrada	María Isabel Ferrada Catalina López Melissa Hauri Karin Ortiz.
Estudios Sociales	Emilia Pacheco	Emilia Pacheco Carla Mac-Iver Daniela Báez.
Ciencias	Valeri Santander	Valeri Santander José Luís Soto.
Comercial	Juan Fernández	Juan Fernández Juan Carlos Rivas Eduardo Navarrete. Noemí Collipal.
Atención de Enfermos	Waldo Gutiérrez.	Waldo Gutiérrez. Jorge Poblete Mónica Garcés.

b. Número de cursos por nivel

Nivel	N° de cursos	Modalidad	Especialidad
Primer nivel (1 y 2 medio)	6	Técnico-profesional	Dos por uno
Segundo nivel (3 y 4 medio)	5	Científico- Humanista	Dos por uno
Tercero	8	Técnico-profesional	- Atención de enfermos - Contabilidad - Ventas - Administración
Cuarto	7	Técnico-profesional	- Atención de enfermos - Contabilidad - Ventas - Administración

c. Distribución de cursos por Jornada escolar

Jornada Mañana: 08:30 – 12:30						
I nivel A	I nivel B	I nivel C	II nivel A	II nivel B	II nivel C	III A. Enf.
III Cont.	III Ventas	III Adm.	IV A. Enf	IV Cont.	IV Ventas	IV Adm
Jornada Tarde: 15:00 – 19:00						
I nivel D		I nivel E		II nivel D		
Jornada Noche: 19:00 – 22:30						
II nivel F		II nivel E		III A. Enf.		. III Cont.
III Ventas	III Adm.		IV Cont	IV Ventas		IV Adm

d. Horarios por Jornada escolar

Jornada	Horas	Horario
Mañana	1	08:30 - 09:15
	2	09:15 - 10:00
	3	10:00 – 10:45
		10:45 – 11:00
	4	11:00 – 11:45
	5	11:45 – 12:30
Tarde	1	15:00 – 15:45
	2	15:45 – 16:30
	3	16:30– 17:15
		17:15 – 17: 30
	4	17:30 – 18:15
	5	18:15 – 19:00
Noche	1	19:00 – 19:40
	2	19:40 – 20:20
		20:20 – 20:35
	3	20:35 – 21:15
	4	21:15 – 21:55
	5	21: 55 – 22:30

15. Actividades de libre elección (A. C. L. E.):

El liceo ha implementado algunas actividades de libre elección con la finalidad de complementar el proceso de enseñanza aprendizaje, formando estudiantes integrales. Entre dichas actividades es posible mencionar:

- Danza árabe.
- Taller de crecimiento personal.
- Primeros auxilios.
- Taekwondo.

- Cheerleaders
- Folklore
- Preparación para PSU.
- Taller de Debate.

Dichas actividades tienen los siguientes objetivos:

- Proporcionar a los jóvenes un espacio de realización personal y colectivo como un complemento de su aprendizaje y formación integral, de acuerdo con sus intereses, en el marco de los deportes, la cultura y el trabajo social.
- Favorecer el desarrollo de las actividades del componente jóvenes, al interior del establecimiento.
- Usar positiva y creativamente el tiempo libre.
- Ampliar el tiempo de permanencia de los jóvenes en el liceo.
- Favorecer el contacto con jóvenes de otros establecimientos.
- Estimular el trabajo en equipo y el respeto por los demás.
- Fortalecer la autoestima de los estudiantes.
- Favorecer el sentido de pertenencia e identidad con sus pares y su comunidad educativa.
- Contribuir a bajar los índices de deserción escolar, repitencia y problemas disciplinarios.

- Fomentar la organización de grupos de acción permanente en distintas áreas de interés, con la integración de un profesor asesor por cada grupo.
- Promover en el alumnado los valores cívicos nacionales y de compromiso con su institución.

16. Planes de Estudio:

A continuación se adjunta la estructura del plan de estudio por Ciclo y Modalidad:

CICLO	MODALIDAD	ASIGNATURAS	HORAS	TOTAL
Primero (1 Y 2 medio)	Técnico- profesional	Formación General		
		Lengua Castellana y Comunicación	4	16
		Educación Matemática	4	16
		Historia y Ciencias Sociales	4	16
		Inglés	4	16
		Ciencias Naturales	4	16
		Formación Diferenciada		
		Gestión Pequeña empresa	4	16
		Libre Disposición		
		Consejo de curso	1	4
Totales		25	100	
Segundo (3 y 4 medio)	Científico- Humanista	Formación General		
		Lengua Castellana y Comunicación	4	16
		Educación Matemática	4	16
		Historia y Ciencias Sociales	4	16
		Inglés	4	16
		Ciencias Naturales	4	16
		Formación Instrumental		
		Convivencia Social, Consumo y calidad de vida y Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones	4	16
		Formación Diferenciada		
		Filosofía, Educación Artística, Inglés comunicativo y Educación física.	2	8
		Libre Disposición		

		Consejo de curso	1	4
		Totales	27	108
Segundo Tercero Atención de enfermos	Técnico- profesional	Formación General		
		Lengua Castellana y Comunicación	3	12
		Educación Matemática	3	12
		Inglés	2	8
		Formación Diferenciada		
		Manejo de stock de materiales e insumos	3	12
		Enfermería básica integral para paciente, familia y comunidad	3	12
		Preparación del equipamiento e instrumental requerida para la atención	3	12
		organización y estructura del sistema de salud chilena	3	12
		Formación instrumental		
		Convivencia Social	2	8
		Consumo y calidad de vida	2	8
		Libre disposición		
		Consejo de curso	1	4
		Totales	25	100
Tercer nivel Cuarto Atención de Enfermos	Técnico Profesional	Formación General		
		Lengua Castellana y Comunicación	2	8
		Educación Matemática	2	8
		Ciencias Sociales	4	16
		Formación Diferenciada		
		Promoción de la Salud	3	12
		Prevención enfermedades Infectocontagiosas	3	12
		Salud Rural	3	12
		Elementos administrativos de salud	3	12
		Formación instrumental		

		Inserción Laboral	2	8
		Tec. de la inf. y de las comunicaciones	2	8
		Libre disposición		
		Consejo de curso	1	4
		Totales	25	100
Segundo nivel Tercero Administración	Técnico Profesional	Formación General		
		Lengua Castellana y Comunicación	3	12
		Educación Matemática	3	12
		Inglés	2	8
		Formación Diferenciada		
		Gestión compra venta	3	12
		Servicio Atención al cliente	3	12
		Contabilidad básica	3	12
		Normativa comercial y tributaria	3	12
		Formación instrumental		
		Convivencia Social	2	8
		Consumo y calidad de Vida	2	8
		Libre disposición		
		Consejo de curso	1	4
Totales	25	100		
Tercer Nivel Cuarto Administración	Técnico Profesional	Formación General		
		Lengua Castellana y Comunicación	2	8
		Educación Matemática	2	8
		Ciencias Sociales	4	16
		Formación Diferenciada		
		Gestión Comercio exterior	3	12
		Comunicación organizacional	3	12
		Gestión de recursos humanos	3	12
Investigación de mercado	3	12		

		Formación instrumental		
		Inserción laboral	2	8
		Tec. de la inf. y de las comunicaciones	2	8
		Libre disposición		
		Consejo de curso	1	4
		Totales	25	100
Segundo Nivel Tercero Contabilidad	Técnico Profesional	Formación General		
		Lengua Castellana y Comunicación	3	12
		Educación Matemática	3	12
		Inglés	2	8
		Formación Diferenciada		
		Gestión compraventa	3	12
		Normativa laboral y provisional	3	12
		Regulaciones contables	3	12
		Contabilidad básica	3	12
		Formación instrumental		
		Convivencia Social	2	8
		Consumo y calidad de vida	2	8
		Libre disposición		
		Consejo de curso	1	4
		Totales	25	100
Tercer Nivel Cuarto Contabilidad	Técnico Profesional	Formación General		
		Lengua Castellana y Comunicación	2	8
		Educación Matemática	2	8
		Ciencias Sociales	4	16
		Formación Diferenciada		
		Gestión y comercio exterior	3	12
		Normativa comercial y tributaria	3	12
		Informes financieros	3	12

		Costos y estados de resultados	3	12
		Formación instrumental		
		Inserción laboral	2	8
		Tec. de la inf. y de las comunicaciones	2	8
		Libre disposición		
		Consejo de curso	1	4
		Totales	25	100
Segundo Nivel Tercero Ventas	Técnico Profesional	Formación General		
		Lengua Castellana y Comunicación	3	12
		Educación Matemática	3	12
		Inglés	2	8
		Formación Diferenciada		
		Gestión en compra venta	3	12
		Servicio atención al cliente	3	12
		Normativa comercial y tributaria	3	12
		Marketing y publicidad	3	12
		Formación instrumental		
		Convivencia Social	2	8
		Consumo y calidad de vida	2	8
		Libre disposición		
		Consejo de curso	1	4
Totales	25	100		
Tercer Nivel Cuarto Ventas	Técnico Profesional	Formación General		
		Lengua Castellana y Comunicación	2	8
		Educación Matemática	2	8
		Ciencias Sociales	4	16
		Formación Diferenciada		

		Gestión en comercio exterior	3	12
		Técnicas de ventas	3	12
		Verificación de existencias	3	12
		Comercio electrónico	3	12
		Formación instrumental		
		Inserción laboral	2	8
		Tec. de la inf. y de las comunicaciones	2	8
		Libre disposición		
		Consejo de curso	1	4
		Totales	25	100

DISCUSIÓN:

1. Análisis crítico Educación chilena:

Muchos han sido los esfuerzos que se han realizado, y que se continúan realizando; por otorgar un carácter de urgencia a la cobertura y calidad de la educación a nivel mundial, surgiendo textos como el de Jacques Delors “La educación encierra un tesoro”, así también como estar considerada por las Naciones Unidas como prioritaria dentro de los ocho objetivos que propone para el Nuevo Milenio: erradicar la pobreza extrema y el hambre, lograr la enseñanza primaria universal, promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud maternal, combatir el sida, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una asociación mundial para el desarrollo. La educación se relaciona con el desarrollo, la superación de la pobreza y crecimiento económico de una nación.

Lo anterior, se debe a que la educación es entendida como el proceso donde las personas reciben conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. Ésta debe ser de calidad y equitativa para todos los ciudadanos de un país, independiente de su estatus social; otorgándoles autonomía a los estudiantes, para que puedan desarrollar sus proyectos y aspiraciones por muy diversos que estos sean. Entendiéndose por calidad en educación a aquella que

asegura al estudiante la adquisición de conocimientos, destrezas, capacidades y actitudes que son necesarias para el desarrollo de su vida.

El concepto de calidad en educación, según Climent Giné (2002), desde la esfera de los valores, un sistema educativo de calidad se caracteriza por su capacidad para:

- Ser accesible a todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado)
- Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde todos se sientan respetados y valorados como personas.
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad
- Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

De lo antes mencionado sobre la educación chilena, surgen un centenar de ideas y cuestionamientos que no se condicen necesariamente con la realidad chilena, porque postular que exista una educación para todos y de calidad no es más que una frase que queda más en la teoría que en la práctica, ya que hoy la educación pasa por una crisis. Esto se traduce, en que para acceder a calidad y poseer mayor especialización académica el estudiante debe cancelar sumas de dinero difíciles de alcanzar, por lo que sólo quienes posean los recursos económicos serán quienes tengan la oportunidad de acceder a una mejor calidad de vida.

Esto tiene una excepción, las becas, las que muchas veces se utilizan como escudo para enfrentar las debilidades del sistema educativo. Si bien es cierto, son muchos los estudiantes que estudian con estos recursos, aún no son suficientes y se concentran mayormente en la educación superior. Además para poder acceder a una beca el estudiante es medido con instrumentos insuficientes, que no cuentan con la vigencia para evaluar la situación económica de los jóvenes, en una sociedad donde la competitividad crece día a día.

Así, queda claro que en una sociedad de consumo, que es altamente competitiva y tecnificada, el ascenso y el surgimiento social dependerá fundamentalmente del esfuerzo personal y en algún porcentaje del rol subsidiario del Estado. De tal manera, Chile está saturado de historias

familiares casi heroicas, donde padres y madres sacrifican bienes e incluso calidad de vida, por la educación de sus hijos; y aunque son variados los esfuerzos familiares, un gran número de estudiantes deben interrumpir sus estudios solo por su condición social. Por esto, es necesario que se conforme una plataforma de becas y subsidios que aseguren la educación y permitan romper en nuestro país con cifras tan poco alentadoras como que *4.200.000 chilenos (as) entre los 15 y 64 años de edad no tienen 12 años de escolaridad como lo establece actualmente la ley.*

A las cifras recién mencionadas, se suma que nuestro país cuenta con elevados niveles de desigualdad de ingresos y educación, lo que se ve reflejado en pruebas internacionales y nacionales como S. I. M. C. E. y P. S. U. En dichas evaluaciones queda claro que los estudiantes de los últimos quintiles son quienes abandonan el sistema educativo y no alcanzan los 12 años de educación necesarios para poder insertarse hoy en el campo laboral, sin considerar que en esos 12 años no se adquiere muchas veces la especialización para tener un trabajo y sueldo seguro. Dicho de otra forma, no se generan las condiciones de competencia requeridas en una economía social de mercado con las cuales alcanzar niveles de eficiencia similares a los de países desarrollados.

Los problemas educacionales de Chile, traen consigo la problemática de la inmovilidad social, de la creación de una sociedad poco integrada, lo que se traduce en que no se genera una fuerza de trabajo de calidad que disminuya los

niveles de desigualdad. De esta manera, el país limita su competitividad y crecimiento futuro, considerando que la integración social y la participación ciudadana son elementos claves del desarrollo y la consolidación de procesos democráticos modernos, elementos que son promovidos a través de una educación de calidad.

2. Análisis crítico Educación de Adultos:

Considerando los argumentos ya expuestos, respecto de la educación en Chile, resulta aún más crítico hacer mención a la educación de adultos, ya que si bien es cierto, esta se entiende como transitoria, compensatoria y complementaria, ha pasado a ser en algún caso la solución alternativa al sistema tradicional. Los estudiantes que no son “aceptados” por las escuelas y liceos tradicionales, la toman como opción porque se cree que allí es “fácil” obtener la licencia de enseñanza media.

Al hablar de una educación de adultos compensatoria, se deja entrever que esta equilibra la desigualdad de oportunidades, lo que es ampliamente cuestionable, porque es sabido por todos, que en sólo dos años no se pueden alcanzar todos los aprendizajes esperados para un joven de enseñanza media y mucho menos profundizar, debido a que los contenidos se comprimen y la priorización deja muchos contenidos básicos fuera de los planes y programas de adultos. En lo anterior, se encuentra el talón de Aquiles de esta modalidad de educación, los planes y programas que utiliza, ya que si bien cuenta con ellos, estos son sólo una mala adecuación de los que ya existen para el enseñanza media tradicional, los que han sido pensados y elaborados para un sistema donde las prioridades de un estudiante de enseñanza media no es insertarse en el campo laboral y donde además el conocimiento académico no se ajusta a la realidad social y cultural de estudiantes que van en busca de una formación

integral, que ven pasar por sus ojos una sociedad, a la que no pertenecen si no poseen dinero y donde además, para tener trabajo, se torna vital tener la enseñanza media completa y estudios superiores.

A pesar de sus falencias, la educación de adultos ha crecido en forma explosiva, ya que la educación de adultos considera a numerosos grupos de estudiantes que han debido dejar la educación tradicional por embarazos, penas delictuales, enfermedades, situación socio-económica, entre otras, abriéndoles el espacio para terminar su enseñanza media. Sin duda, cuando se hace referencia a esto, se deja de lado lo planteado por Ezequiel Ander- Egg, respecto de la educación de adultos como transitoria y complementaria, sino más bien como la opción para nivelar estudios. A ello, y sin mayores pretensiones se ha sumado que el estudiante ha encontrado ambientes educativos agradables, con jornadas escolares ajustables y flexibles, donde tiene tiempo para realizar otras actividades como pre- universitarios, Actividades de Libre Elección (A. C. L. E. S.) y deportes.

Los liceos que imparten educación a adultos se ven muchas veces obligados a recibir a estudiantes que no tienen cabida en otras instituciones, no sólo por problemas académicos, sino más bien por problemas sociales. Aquello, asigna un desempeño difícil para el cuerpo docente, que debe diseñar y asignar educación especial para dichos estudiantes, lo que dificulta el proceso

de enseñanza aprendizaje, ya que el docente debe responder a múltiples necesidades educativas.

Otra situación que enfrenta la educación de adultos, hace referencia a que no considera el nivel de asistencia de los estudiantes como requisito para la aprobación, con lo que se dificulta el proceso de enseñanza - aprendizaje, ya que los estudiantes no ven en la asistencia una condicionante, sino más bien lo visualizan como una licencia de la cual pueden sacar provecho. Esto acarrea una fuerte rotativa de estudiantes, casi en forma diaria el docente se encuentra con diferentes grupos de estudiantes en el aula, o más bien estudiantes que aparecen al principio del semestre y luego al finalizar el mismo, lo que lleva a deserción escolar y repitencia.

Con todas las situaciones que provocan desmotivación en los estudiantes, debiera existir un financiamiento especial o incentivo para quienes destacan por su buen rendimiento, que les ayude a costear su educación y poder finalizarla. Esto se debe a que estadísticamente son muchos los estudiantes que desertan por deber trabajar o simplemente porque los medios económicos no alcanzan para estudiar, siendo pertinente y apremiante costear necesidades básicas familiares.

3. Análisis crítico de “El Sembrador”

El Sembrador como organización lleva 12 años sirviendo educativamente a la comunidad de Temuco. A pesar de ello, resulta poco creíble sin un proyecto que los respaldara, ya que para educar es fundamental planificar los aprendizajes, considerando sus objetivos, actividades, recursos, formas de evaluación, entre los que conforman la visión y misión de la organización. Esta carencia de Proyecto Educativo Institucional deja ver la crisis por la que pasa hoy el sistema educativo y las poco rigurosas “exigencias” a las que somete a las organizaciones educativas particulares.

A pesar de no contar con un Proyecto Educativo Institucional, el Sembrador ha logrado forjar características positivas y sobre salir de entre sus pares, llegando a ser hoy uno de los C. E. I. A. más numeroso y con prestigio dentro de la comuna. Aquello se debe a que posee un grupo directivo comprometido con la educación, que escuchan los aportes del cuerpo docente, logrando trabajar en forma cohesionada, formando lazos de confianza y compromiso, los que sin duda fortalecen a la organización.

Además, dentro de las muchas fortalezas del liceo, se puede mencionar que la mayor de ellas es el cuerpo docente, que es emprendedor, comprometido, trabajador, innovador y dedicado a sus estudiantes y a cada detalle que este

relacionado con el proceso de enseñanza – aprendizaje, apoyados por un personal paraprofesor con similares características.

Dichas características generan un buen ambiente de trabajo dentro del liceo, tanto de los estudiantes con los docentes, como al interior de los distintos estamentos. Un ambiente grato está contemplado dentro del Marco Para la Buena Enseñanza como un factor clave para el logro de aprendizajes en los estudiantes, ya que eso los motiva y acerca a sus docentes, quienes son parte de sus logros y metas, porque la educación de adultos y en particular el Sembrador cultivan una pedagogía cercana a los estudiantes, donde el liceo no sólo brinda aprendizajes académicos, sino también espacios donde el estudiante crece valóricamente, desarrolla amistades, experimenta vivencias y se siente parte importante del sistema.

Dentro de los espacios que se tienen para los estudiantes, el Sembrador cuenta con laboratorio de informática y una biblioteca con recursos de aprendizaje y un laboratorio para especialidades; los que son bien utilizados por los docentes y estudiantes. A ello, se suman los horarios flexibles que ofrece el liceo, ya que por medio de tres jornadas otorga al estudiante la posibilidad de ajustar sus actividades a la educación media.

El Sembrador, busca destacar de entre los Centros de Educación Integral de Adultos por su compromiso con la formación integral de los estudiantes, la

que logra por medio de actividades extracurriculares como grupos de debate, folklore, danza, grupos de ayuda espiritual y social, preparación P. S. U., entre muchas otras. Pero la educación es transversal y completa si se complementa en forma adecuada aquellas actividades con un aprendizaje académico serio y planificado, donde se motive al estudiante que ya esta desencantado del sistema “tradicional”. Por ello, en el liceo existen departamentos por asignatura que buscan trabajar en equipo y en forma interdisciplinaria cuando es preciso para buscar didácticas de aprendizaje acorde con las necesidades de los estudiantes.

En consecuencia, el buen trabajo realizado en el liceo, ha llevado a que este tenga buenas relaciones con la Ministerial de Educación, proyectando una buena imagen hacia la comunidad, lo que se ha traducido en acceso a centros de práctica para los estudiantes, lo que genera redes con empresas y locales comerciales, que a futuro reciben a los egresados del Sembrador como trabajadores.

Todo lo antes mencionado, hace referencia a lo positivo de la organización, por lo que es necesario también mencionar las debilidades, para poder mejorar en el futuro. Los estudiantes asisten en forma regular a clases, lo que interrumpe el desarrollo de aprendizajes. Además llegan impuntualmente al liceo y sin los materiales adecuados. Es el profesor quien debe sortear aquellas dificultades y procurar alcanzar de igual forma los aprendizajes que se esperan para cada nivel y asignatura.

El Sembrador, como organización aún puede mejorar su infraestructura, ya que no cuenta con sanitarios e inmobiliario escaso para la cantidad de estudiantes matriculados para el período escolar 2012. A ello, se suma la necesidad de contar con un orientador y psicólogo (Ver Proyecto Educativo Institucional) que escuche y ayude a los estudiantes a no desertar del sistema educativo o que simplemente los oriente en la toma de decisiones familiares, académicas y vocacionales.

CONCLUSIONES

Actualmente Chile enfrenta una crisis en el sistema educativo, ya que esta se ha convertido en un bien transable que año a año eleva sus valores, excluyendo a quienes no poseen los recursos necesarios. Por ello, la educación ha perdido el sentido transversal de ser un proceso en el que por sobre memorizar contenidos, el estudiante es parte procesos cognitivos integrales, donde puede opinar, criticar e incluso optar por el tipo de educación que prefiere. De tal manera, una escuela, liceo o universidad debe contar con un proyecto sólido, donde deje en claro cual es su identidad y sus proyecciones, para no perder el rumbo dentro del proceso de enseñanza - aprendizaje.

En consecuencia, el Proyecto Educativo Institucional es más que un documento que cumpla con los cánones de las políticas educativas chilenas, sino que es la base de lo que ocurre dentro del aula, de los aprendizajes esperados, de las formas de trabajo del equipo docente, las distribuciones administrativas, el perfil de los estudiantes que forma una organización educativa y de sus proyectos a futuro y cómo logrará concretizarlos.

Construir un Proyecto Educativo es una labor que debe estar encomendada a la totalidad de los agentes que intervienen en el proceso de enseñanza - aprendizaje, ya que cada detalle dentro del mismo es de cuidado. En Proyecto Educativo, participan sostenedores, directivos, docentes y

paradocentes; sin necesariamente establecer una jerarquía de importancia, puesto que cada uno aporta para que se lleve a cabo la enseñanza.

La indagación apreciativa como metodología de intervención provocó que se trabajara a partir de los rasgos positivos de la organización, destacando que todo se puede mejorar o existe una solución. Esto se debe a que la metodología se centra en las fortalezas de la organización, con lo que es posible aprender, anticipar y aumentar el potencial que ya se posee. Por ello, la organización vio en la realización de la intervención una seria posibilidad de mejorar su gestión e imagen corporativa, ya que no fue algo que reorganizara todo o partiera de la destrucción de lo que ya existía, sino que tomó lo bueno para potenciarlo y provocó que nacieran dentro de la misma organización nuevas ideas que potenciaran al Sembrador como organización educativa.

En la intervención al Sembrador, fue fundamental la planificación estratégica, ya que esta como instrumento de gestión, agiliza y prioriza tiempos, actividades y recursos, siendo de gran importancia para la elaboración e implementación del Proyecto Educativo Institucional, puesto que éste le otorga sentido a la organización, por medio de la generación de una identidad colectiva, donde destaca la misión y la visión de futuro; y los objetivos por medio de los cuales les darán cumplimiento a ambas. De tal manera, el Sembrador cuenta hoy con una identidad organizacional, la cual habrá de ser pulida y retroalimentada continuamente de acuerdo a los escenarios futuros.

En la construcción del Proyecto Educativo Institucional del Sembrador participó la totalidad de quienes componen la organización, por lo que este refleja la realidad que se vivencia al interior de la institución educativa, y como ésta se relaciona con su entorno. Dicha relación es fundamental porque de acuerdo a las oportunidades que visualice en el entorno, la organización se hace mayormente sustentable en el tiempo, sobre todo en un contexto donde la educación de adultos se presenta como una alternativa educativa que se fortalece a gran velocidad.

De la misma forma, la experiencia llevada a cabo en el Sembrador, por medio de una intervención, realizada por una agente perteneciente a la organización, concluye que la construcción del Proyecto Educativo es posible de ser llevada a cabo en otros liceos de adulto de Temuco, que muchas veces se remiten sólo a redactar una misión, visión y un reglamento interno, olvidando lo importante que es poseer un proyecto educativo coherente y realista, que guíe el proceso de enseñanza – aprendizaje. De tal manera, esta experiencia es posible de ser llevada a cabo por los docentes de liceos que esperen hacer de su liceo una organización reconocida, prestigiosa de calidad y sustentable en el tiempo.

En dicho contexto, este trabajo de tesis elabora un Proyecto Educativo para una institución, por medio de metodologías sencillas de realizar, pero sustanciosas a la vez. Entre dichas metodologías cuenta la indagación apreciativa, juego de cartas y entrevistas; lo que demuestra lo fácil que puede

tornarse una intervención si se tiene de por medio una planificación estratégica bien elaborada y clara, donde la estrategia sea utilizada como un tipo particular de comunicación, que favorece las decisiones, que culminan en las acciones necesarias para el Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional, como ciencia social es fundamental para la gestión, debido a que hace sustentable a una organización en tiempo, considerando el aumento de complejidad del entorno. Los procesos que se vinculan al desarrollo, funcionan en la medida que la organización los incorpora, haciendo referencia al ámbito de la gestión organizacional. Aquello, es parte de una red que va aumentando en complejidad, pero que otorga a las organizaciones la característica de adecuación al entorno, con lo que se hacen sustentables en el tiempo.

Del mismo modo, la complejidad del entorno exige el trabajo multidisciplinario al momento de realizar una intervención organizacional, ya que se realiza desde un diagnóstico hasta la operacionalización de información, para lo cual las ciencias sociales trabajan colaborativamente, con la finalidad de hacer comprensible fenómenos que ocurren tanto dentro como fuera de la organización en su totalidad. Por lo tanto, la importancia de las ciencias sociales en este trabajo de tesis, se encuentra en hacer comprensible el actuar del ser humano y de las organizaciones que hacen funcional su vida cotidiana.

Actualmente, un Proyecto Educativo Institucional debe ser funcional a la gestión organizacional, debido a que por medio de un proyecto educativo la organización planifica, organiza y evalúa su accionar y los resultados obtenidos. Aquello, es posible de realizar sólo a través de la administración, la que es la base de la gestión, que articula los recursos, planifica el qué y el cómo de los objetivos que se traza la organización, establece liderazgos, evalúa y co evalúa. Así, sin gestión no sería posible la existencia de un Proyecto Educativo y mucho menos su implementación y evaluación del mismo.

Para la elaboración e implementación del Proyecto Educativo se realizó un proceso de gestión, desde el diagnóstico, la metodología y la puesta en marcha del mismo. Para el diagnóstico es necesario planificarlo, dirigirlo, liderarlo, tomar decisiones y evaluar que es de mayor pertinencia para ser considerado en la intervención. Para la metodología y la implementación, la gestión fue fundamental, debido a que se coordinó a directivos, docentes y paradocentes en entrevistas y dinámicas, donde se planificó estratégicamente en post de obtener los resultados más satisfactorios al perfil de la organización.

Debido a la complejidad de la intervención y la multiplicidad de herramientas metodológicas requeridas se recurrió a profesionales del área, que contaran con la experiencia necesaria. Para la revisión y sugerencias en el Proyecto Educativo Institucional se trabajó con el profesor Alberto Falcón, quien es el coordinador académico del Liceo Camilo Henríquez de la comuna,

quienes como organización educativa, han trabajado un proyecto educativo basado en una adecuada gestión, centrada en el liderazgo docente y las competencias de los estudiantes. Por otro lado, como apoyo a la implementación del Proyecto Educativo se incorporó el trabajo de liderazgo realizado con la Ministerial de Educación, a partir de trabajar los nudos críticos de la organización, lo que fortaleció lo ya obtenido en el diagnóstico de la organización.

A partir de lo anterior, y sumando a ello, un análisis F. O. D. A., se detectaron las debilidades de la organización, tanto a nivel de liderazgos, su efectividad en gestión organizacional y como aquello afecta en el proceso de enseñanza – aprendizaje, con lo que se establecieron objetivos estratégicos, lo que son los puntos a mejorar a futuro por la organización. En consecuencia, el trabajo vertido en un Proyecto Educativo Institucional, se encuentra sujeto a constante revisión, por ser parte de un proceso donde los actores son parte de la sociedad, la que se encuentra en constante cambio. Pero a pesar de ello, el Proyecto Educativo del Sembrador, ya está puesto en práctica, con la finalidad de realizar una prueba, la que ha sido satisfactoria en su comienzo. En su parte inicial, el perfil del estudiante que espera egresar el Sembrador se cumplió este año, junto a la misión Humanista y Técnico Profesional que se esperaba para el año académico 2011.

Finalmente, los resultados de la aproximación del Proyecto Educativo Institucional, se aprecian en co- evaluaciones entre los mismos docentes y directivos, quienes manifiestan la importancia que de contar con un documento que respalde su trabajo y por ende las proyecciones que posee el liceo en un futuro, en pos de brindar una educación de mayor calidad a sus estudiantes, removiendo el estigma que hoy se tiene de la educación de adultos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ander – Egg, E., Kambarage, G., Nyerere, J., y Fluitman, F. (1996). La educación de adultos como organización para el desarrollo social. Ministerio del Río de la Plata. Buenos Aire. Argentina.

Annis, Sue. (1998). Breve libro de la Indagación Apreciativa. Thin Book Publishing Co, 2 ° Edición. USA.

Armijo, Marianela. 2009. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL

Arnold Cathalifaud, M. (2010). Constructivismo Sociopoiético. Revista Mad. N° 23, Septiembre de 2010. Departamento de Antropología. Universidad de Chile
http://www.revistamad.uchile.cl/23/arnold_01.pdf

Astudillo E.; Astudillo O.; Cuadra G.; Torres M.; Vaccaro L. "Fortalecimiento de Equipos de Gestión Comunal y Escolares. R. U. C., CIDE, Mineduc, 1994.

Barnad, Chester (1938). The Functions of the Executive. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Berger, L., Luckmann, T. (2003). La construcción social de la realidad. Amorrortu editores. Provincia de Buenos Aires. Argentina.

Bertalanffy, Ludwig Von (1984). Tendencias en la Teoría General de Sistemas. Alianza. Madrid. 3ª edición.

Briola, Marcelo. 2008. Estrategia organizacional. XIV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Castro, Bernardo. (2001). "La Organización Educativa: Una aproximación desde la complejidad" en Estudios. Pedagógicos [online]. n.27 [citado 2010-02-19],pp.97-110, 2001.

Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052001000100007&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0718-0705.

Climent Giné 2002) "*Des de l'esfera dels valors*". Revista de Blanquerna, 7, URL.

Cooperrider, D., Whitney, D. y stavros, J. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook for leaders of change*. Crown Custom Publishing, Inc. 2 ° edition. U.S.A.

Delors, J. (1995). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO, Paris. Francia.

Deming, William (1987). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.

Diener, W., Fétis, G., Rodríguez, D. y Vallejos, C. (2011). *Génesis y desarrollo de una organización sustentable: Construyendo un pensamiento estratégico*. Material académico. Universidad de la Frontera. Temuco, Chile.

Durán, J. (1994). *El proyecto educativo institucional: una alternativa para el desarrollo pedagógico-cultural*. Cooperativa editorial Magisterio. Santa Fé Bogota. Colección Mesa Redonda; N° 20.

Echeverría, R. (1994). *Ontología del Lenguaje*. Dolmen Ediciones. Santiago, Chile.

Falcón, Alberto (2011). *Aportes personales*. Subdirector académico Liceo Camilo Henríquez. Temuco.

Fayol, Henri (1984). *Administración industrial y general*. Ediciones Orbis, Barcelona.

Fétis, G. (2010). *Impacto del cambio curricular de la carrera de obtetricia y puericultura de la Facultad de Medicina, Universidad de la Frontera, en su Cultura Organizacional*. Temuco.

García, F; Ibáñez, J. y Alvira, F. (2000). *El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación*.

Giddens, A. (1995). *Modernidad e identidad del yo*. Barcelona. Península.

González, J. & Wagenaar, R. (Editores) (2003). *Tuning educational structures in Europe. Informe final. Fase Uno*. Universidad de Deusto. Universidad de Groningen. España.

Hax, A., y Majluf, N. (1996). *Gestión de Empresa con una visión estratégica*. Ediciones Dolmen, Colección económica y Gestión (Cuarta edición). Santiago. Chile.

Imbernón, F. (coord.); Bartolomé, L., Flecha, R., Sacristán, J., Giroux, H., Macedo, D., McLaren, M., Popkewitz, T., Rigal, L., Subirats, M. y Tortajada, I.

(1999). La educación en el siglo XXI: Los retos del futuro inmediato. Biblioteca de Aula. Segunda edición.

Jabif, L. (2007). La docencia Universitaria Bajo un Enfoque de Competencias. Gobierno de Chile. MECESUP. Universidad Austral de Chile.

Jaramillo, L. (2007). Aspecto legal para la organización de un centro escolar. Fundación Universidad del Norte.

Kotter, J. (1990). "What Leaders Really Do", Harvard Business Review, May – June: pp. 103 - 111.

Lawler, E., Nadler, D. y Camman, C. Organizational Assessment. Wiley. New York. 1980.

López, Ricardo (2010). Para una conceptualización del constructivismo. Revista Mad. N° 23, Septiembre de 2010. Departamento de Antropología. Universidad de Chile.

Luhmann, N. (1997). Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Anthropos editorial. Barcelona, España.

Luhmann, N. y Torres, J. (1998). Teoría de sistemas sociales. Universidad Iberoamericana/Iteso, Mexico.

Luhmann, N. (1998). Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general. Anthropos Editorial. Barcelona, España.

Maturana, H. y Varela, F. (1973). De máquinas y seres vivos. Edición Universitaria. Santiago de Chile.

Maturana, H. y Varela, F. (1984). El árbol del conocimiento, OEA/Edición Universitaria. Santiago de Chile.

Ministerio de educación (MINEDUC). (2004). Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios de la Educación Básica y Media de Adultos. Gobierno de Chile.

Morín, E. (2002). Introducción al Pensamiento Complejo. Editorial Gedisa. Barcelona, España.

Muga, J. A. (2007). La indagación apreciativa: Generando el cambio en la empresa. Publicaciones Académicas del ITAM. Marzo – Mayo 2007, Año 6, n° 22, p. 6-8.

Parsons, Talcott. (1966). Estructura y proceso en las sociedades modernas, Instituto de Estudios Políticos, Madrid.

Piaget, J. (1978). Introducción a la Epistemología Genética. Buenos Aires: Paidós.

Rodríguez, Darío (1992). Diagnostico organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

Rodríguez, Darío; Boitano, Ángela (1999). "Descentralización Financiera en el Sector Salud en Chile. El rol de los Actores y de la Cultura Organizacional: El caso de tres Hospitales Públicos", CIEPLAN.

Rodríguez, D. y Arnold, M. (1999). Sociedad y teoría de sistemas: elementos para la comprensión de la teoría de Niklas Luhmann. Editorial Universitaria. Tercera edición. Santiago de Chile.

Rodríguez, Darío (2001). Gestión Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile.

Rodríguez, Darío (2003). "Las organizaciones sociales en una sociedad compleja", en Gobierno de Chile, División de Organizaciones Sociales (Ed.): Gobernar los cambios: Chile mas allá' de la crisis. LOM Ediciones, Santiago.

Rodríguez, Darío. (2004). Organizaciones para la modernización. Universidad Iberoamericana. Biblioteca Xavier Clavijero. México.

Senge, P. (1995). La Quinta disciplina. Ediciones Granica S.A. Barcelona, España.

Stavros, J. y Hinrichs, G. (2009). The thin book of SOAR. Building strengthsbased strategy. Thin book publishing Co, USA.

Subsecretaría de Educación Media Superior. (2008). Competencias genéricas y el perfil del egresado de la educación media superior. México, D.F.

Thompson, James (1967). Organizations in Action. McGraw – Hill, New York.

Villa, Aurelio y Poblete, Manuel. (2008). Aprendizaje basado en competencias: Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. Segunda edición. 2008. Impreso en Gestingraf.

Willke, Helmut (1982). Systemtheorie, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart.

ANEXO 1: Resultados dinámica “Snow Cards”.

Pregunta	Resultados	Frecuencia	%
1. ¿Cuáles son las características del estudiante que egresa y/o que deseamos egresar del Liceo El Sembrador?	<i>Personas:</i>		
	1. Integra	9	18%
	2. Autónomas	8	16%
	3. Críticas y autocríticas	7	14%
	4. Capacitadas técnica y valóricamente	7	14%
	5. Capaces de desenvolverse en el mundo laboral.	6	12%
	6. Capaces de trabajar en equipo	5	10%
	7. Conscientes de sus derechos y obligaciones	4	8%
	8. Competitivas	3	6%
	9. Comprometidos con su realidad	1	2%
2. ¿Qué aportes hace su asignatura al perfil del egresado?	1. Entregar habilidades sociales	9	18%
	2. Relaciona la realidad del estudiante con los contenidos	7	14%
	3. Forma personas críticas y conscientes de su realidad	6	12%
	4. Aprendizajes propios de los contenidos de la asignatura.	5	10%
	5. Brindar elementos básicos para desenvolverse en el ámbito laboral	4	8%
	6. Preparación en la especialidad técnico-profesional	4	8%
	7. Enfrentarse a desafíos	4	8%
	8. Defensa de sus ideas	3	6%
	9. Emprendimiento	3	6%
	10. Fomenta el trabajo en equipo	2	4%
	11. Utilización de TIC'S (tecnologías de la Información y de las comunicaciones)	2	4%
	12. Selección de información relevante	1	2%
3. ¿Qué	1. Responsabilidad	13	26%
	2. Conocimiento de sí mismo	7	14%

contenidos transversales se evaluarán en los estudiantes del Liceo El Sembrador?	3. Valorar su integridad física y mental	6	12%
	4. Respeto por la diversidad	5	10%
	5. Empatía	4	8%
	6. Valoración del entorno	4	8%
	7. Solidaridad	4	8%
	8. Emprendimiento	2	4%
	9. Valoración del trabajo como parte del bien común	2	4%
	10. Valorar el trabajo de los otros	2	4%
	11. Ética	1	2%
4. ¿Qué contenidos específicos se evaluarán por asignatura en el Liceo?	<p>Áreas básicas</p> <p><i>Lenguaje:</i></p> <p><u>I nivel (1° y 2° año medio):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Factores de la comunicación - Funciones del lenguaje - Los actos del habla - La comunicación dialógica - Tipos de comunicación - Medios masivos de comunicación - Publicidad - Recursos verbales y no verbales de la comunicación escrita. - Géneros literarios <p><u>II nivel (3° y 4° año medio):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - El ensayo - El discurso público - Coherencia y cohesión en textos argumentativos. - Argumentación y publicidad - Textos y secuencias argumentativas - El amor en la literatura - El viaje como tema literario <p><u>3° Año medio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La argumentación - La literatura como fuente de argumentos para la vida personal. - El amor en la literatura - El viaje como tema literario <p><u>4° Año medio:</u></p>		

	<ul style="list-style-type: none"> - Discursos públicos - Análisis de textos literarios y no literarios referidos a temas contemporáneos
	<p><i>Inglés comunicativo:</i></p> <p><u>I nivel (1° y 2° año medio):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Textos tipo - Habilidades, estrategias y técnicas - Funciones y contenidos lingüísticos <p><u>II nivel (3° y 4° año medio):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Textos tipo - Habilidades, estrategias y técnicas - Funciones y contenidos lingüísticos
	<p><i>Educación Matemática:</i></p> <p><u>I nivel (1° y 2° año medio):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conjuntos numéricos - Lenguaje Algebraico - Variaciones proporcionales y porcentuales - Función lineal y ecuación de la recta - Sistemas de ecuaciones <p><u>II nivel (3° y 4° año medio):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Funciones cuadráticas y raíz cuadrada. - Función logarítmica y exponencial. - Inecuación lineal. - Estadística y probabilidad. - Geometría. <p><u>3° Año medio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Funciones cuadráticas y raíz cuadrada. - Inecuación lineal. - Otro paso en el estudio de las inecuaciones. - Matemática financiera. <p><u>4° Año medio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estadística y probabilidad. - Geometría - Matemática financiera.
	<p><i>Estudios Sociales:</i></p> <p><u>I nivel (1° y 2° año medio):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - América precolombina.

	<ul style="list-style-type: none"> - Historia de América y Chile. - Descubrimiento y Conquista. - Sociedad Colonial. - Proceso de Independencia. - Formación del Estado- Nación chileno. - Democracia y ciudadanía. <p><u>II nivel (3° y 4° año medio):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Población humana y problemas medioambientales. - Diversidad cultural. - Sistema rural-urbano. - Historia universal (siglo XX). <p><u>4° Año medio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Historia universal siglo XX. - Geografía y población de América latina.
	<p><i>Ciencias Naturales:</i></p> <p><u>I nivel (1° y 2° año medio):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - El movimiento. - El sonido y la luz. - Leyes de conservación. - Disoluciones y sus propiedades. - Equilibrio y reacciones en solución. - Composición y organización de la materia viva. - Nutrición. - Organismos y ambiente. <p><u>II nivel (3° y 4° año medio):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fluidos. - Electricidad y magnetismo. - Teoría atómica de la materia. - Modos de enlace químico. - Nociones de química orgánica. - Fisiología, conducta y enfermedad. - Reproducción, herencia y evolución. <p><u>3° Año medio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fluidos. - Electricidad y magnetismo. - Teoría atómica de la materia. - Modos de enlace químico. - Nociones de química orgánica. - Fisiología, conducta y enfermedad.

	- Reproducción, herencia y evolución.
	Especialidades
	<i>Atención de Enfermos:</i> - Stock de material básico para la atención de pacientes. - Sistema de inventario de centros de salud. - Normas y procedimientos de reposición de materiales. - Normas y sistema de esterilización. - Programas de salud. - Marco jurídico y legal del sector público y privado de salud. - Enfermedades infectocontagiosas. - Normas de saneamiento ambiental. - Autocuidado. - Prevención de las enfermedades.
	<i>Comercio exterior:</i> - Conceptos básicos. - Ventajas competitivas de las naciones - Los tratados de libre comercio. - Conversión de moneda. - Balanza comercial. - Función de los servicios públicos en el comercio exterior. - documentación técnica.
	<i>Verificación de las existencias:</i> - Seis sigma. - Concepto de logística. - Función del jefe de bodega. - Planificación de una bodega. - Técnicas de inventario. - Indicadores de gestión de bodega.
	<i>Normativa Laboral:</i> - Conceptos laborales básicos. - Código del trabajo por temas y/o áreas. - Cálculo de remuneraciones. - Normativa previsional. - Documentación previsional.
	<i>Normativa comercial y tributaria:</i> - Concepto de empresa. - Empresas públicas y privadas

	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificación general de empresas - Trámites de constitución de empresa. - Conceptos generales de impuestos. - Tipos de impuesto. - Calculo de impuesto a pagar por tema. 		
	<p><i>Comercio Electrónico:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de negocios electrónicos. - Informática básica - Hackers y delitos informáticos. - Compraventa electrónica. - Compras públicas del Estado. 		
	<p>Otras asignaturas</p>		
	<p><i>Inserción Laboral:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Concepto de competencias laborales. - Cuadro de competencias laborales - Causales de despido. - Cálculo básico de remuneraciones. - Curriculum vitae. 		
	<p><i>Convivencia Social:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones Interpersonales. - Resolución pacífica de conflictos. - Trabajo colaborativo. 		
	<p><i>Tecnologías de la Información y de las comunicaciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Principales componentes del computador. - Conceptos básicos de tecnologías de la información. - Funciones básicas de sistemas operativos. - Gestión de unidades de almacenamiento. - Operaciones básicas relacionadas con la creación y formateo de un documento. - Funciones del procesador de texto. - Operaciones básicas relacionadas con el desarrollo, formato y utilización de una hoja de cálculo. 		
	<p><i>Consumo y calidad de vida:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad e información - Compra a crédito - Derechos y responsabilidades de los consumidores y consumidoras. 		
	<p><i>Educación artística:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Arte, Cultura y cotidianidad. 		
	5. ¿Cuáles son	1. Clases expositivas	15
2. Guías individuales y grupales.		9	18%

las metodologías de aprendizaje que se utilizarán en el Liceo El Sembrador?	3. Tareas con evaluación sumativa.	8	16%	
	4. Trabajos de investigación virtual (proyecto enlaces)	6	12%	
	5. Exposiciones individuales y grupales.	5	10%	
	6. Trabajos con material audiovisual.	3	6%	
	7. Retroalimentación de contenidos.	3	6%	
	8. Autoevaluaciones	2	4%	
	9. Salidas a terreno	1	2%	
	10. Representaciones teatrales.	1	2%	
	6. ¿Qué recursos se requieren?	1. Pizarrón	8	16%
		2. Plumón y lápices.	6	12%
3. Cuadernos.		5	10%	
4. Fotocopias de textos.		5	10%	
5. Textos escolares.		4	8%	
6. Impresiones de textos.		4	8%	
7. Mapas conceptuales		3	6%	
8. Diccionarios.		3	6%	
9. Laboratorio de informática.		3	6%	
10. Internet		3	6%	
11. Material audiovisual (videos, CD Rom, etc.).		2	4%	
12. Data show		2	4%	
13. Note book.		2	4%	

ANEXO 2: Entrevista a Sostenedor de la organización:



Universidad de la Frontera
Magíster en Ciencias Sociales Aplicadas



Centro de educación Integral de Adultos “El Sembrador”

Objetivo: Conocer las características de la organización como una empresa que presta un servicio educativo a la comunidad.

Don Sergio Tenorio Concha:

Sostenedor del Centro de Educación Integral de Adultos El Sembrador, le solicito responder a las siguientes preguntas, con el fin de enriquecer la formulación del Proyecto Educativo Institucional.

Datos del Entrevistado
Nombre: Sr. Sergio Tenório Concha
Fecha de nacimiento: 22 de Agosto de 1941.
Profesión: Contador
Cargo en la organización: Sostenedor y Representante Legal.
Cuestionario
1. ¿Cuáles son las características del estudiante que usted desea atender en el liceo?

Desde que se creo el establecimiento nuestro proyecto es atender a personas de escasos recursos, que pertenecen en su mayoría a los sectores poblacionales vulnerables, carentes de recursos económicos, que por diversas circunstancias no pudieron continuar sus estudios; especialmente dirigidos a trabajadores, trabajadoras, dueñas de casa y adultos jóvenes que desean terminar sus estudios en la enseñanza media técnico profesional o científica humanista.

2. ¿Qué requisitos cree usted que debe cumplir el liceo para permanecer en el mercado?

El primer requisito para permanecer en el mercado es tener un local propio, debido a que el local actual es arrendado.

El segundo requisito es contar con las dos modalidades, de establecimiento educacional tradicional y de adultos, para poder fortalecer el desarrollo integral de los alumnos con conocimientos cognitivos y valóricos; sin perder de vista la visión y misión de nuestro, que es atender a personas de escasos recursos que por diversas circunstancias no pudieron continuar sus estudios. Mejorar la calidad de vida y autoestima del alumnado.

3. ¿El liceo posee proveedores, de qué tipo y de qué lo surten, proveen o venden?

Nuestros principales proveedores son el personal que elabora con nosotros, especialmente los docentes, que son los encargados de cumplir el proyecto educacional del establecimiento. Sin buenos docentes, motivados y entregados no se trasciende a la comunidad.

4. ¿Cuántas personas trabajan en el liceo, entre profesores, administrativos y otro tipo de trabajadores?

Las personas que trabajan en el establecimiento las podemos agrupar de la siguiente forma:

- Sostenedor: 1 persona

- Docentes superiores: 3 personas (director, inspector general y encargado de la Unidad Técnico Pedagógica).

- Docentes de aula: 20 personas (profesores de plan general y del área técnico profesional).

- Asistentes de la educación: 3 personas (secretaria, bibliotecaria y auxiliar).

TOTAL: 28.

5. A su parecer, cuáles son las funciones que realizan:

a) Profesores: *Son los encargados de la parte docente frente a los alumnos, los que deben entregar los conocimientos cognitivos y valóricos. Son los que le dan el perfil al establecimiento.*

b) Administrativos: *Llevar el control de la información del acontecer de la institución referente a los alumnos y a los bienes materiales.*

c) Otros trabajadores: *Mantener el aseo y el orden del establecimiento.*

6. Al momento de contratar a quienes trabajan en el liceo, qué requisitos deben reunir (de acuerdo a las funciones recién mencionadas):

a) Profesores: *Se ha optado por la contratación de profesores recién*

egresados de la universidad.

b) Administrativos: *Los requisitos son de acuerdo a la función que desarrollaran.*

c) Otros trabajadores: *De acuerdo a las necesidades del cargo.*

Pregunta difícil de contestar debido a que son políticas internas.

7. ¿Qué tipo de supervisiones realizan al liceo?

Los tipos de supervisiones del establecimiento son internas, realizadas generalmente por el Director y el encargo de la Unidad Técnica Pedagógica.

Se realizan en aula, para evaluar el desempeño docente del profesor.

8. ¿Qué entidades o quiénes realizan dichas supervisiones?

No hay entidad externa.

9. ¿Qué aspectos o áreas del liceo supervisan?

Las supervisiones del liceo se puede decir que son controles, tenemos:

- Profesores, Unidad Técnico Pedagógica.

- Administrativos, Sostenedor.

- Finanzas y Socios.

10. ¿Cuáles cree usted son las fortalezas del liceo?

- Buena ubicación del establecimiento para los alumnos, especialmente de los sectores marginales.

- Profesores interesados en su quehacer e identificados con la institución.

- Horarios cortos que permiten a los alumnos desarrollar otras actividades.

- Fiel cumplimiento en la parte económica con todo el personal.

<ul style="list-style-type: none"> - Buena percepción de la comunidad en cuanto a la educación y disciplina. - En el área técnico profesional, prácticas en el comercio, oficinas de profesionales e instituciones.
<p>11. Respecto del liceo ¿Cuáles son sus expectativas para el futuro?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con una infraestructura propia. - Potenciar el área técnico profesional, por lo cual se creo el colegio. - Potenciar la planta docente y la unidad técnico profesional. - Tener una mayor participación en la sociedad. - Mayor actividad extra escolar.
<p>12. ¿Qué características del liceo lo hacen perdurable en el tiempo?</p> <p><i>Sin responder.</i></p>
<p>13. ¿Qué cree necesario desarrollar en el liceo para asegurar su perdurabilidad o permanencia en el tiempo?</p> <p><i>Sin responder.</i></p>

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y DEDICACIÓN.

ANEXO 3: Entrevista a los Directivos de la Organización:



Universidad de la Frontera
Magíster en Ciencias Sociales Aplicadas
Centro de educación Integral de Adultos “El Sembrador”



Objetivo: Conocer el funcionamiento administrativo del liceo el Sembrador, desde la visión de quienes dirigen la organización.

A los Directivos de la Organización:

- Sergio Tenorio: Representante legal
- Felipe Lepín: Director
- Giovanna Amaya: Inspectora General.
- José Luís Soto: Unidad Técnico Pedagógica.

Estimados directivos, docentes y paradocentes de la Organización; con la finalidad de enriquecer la formulación del Proyecto Educativo Institucional de “El Sembrador”, les solicito responder a las siguientes interrogantes. Desde ya muchas gracias.

a. Entrevista al Sostenedor:

Nombre del directivo: Sr. Sergio Tenorio Concha.
Cargo dentro de la Organización: Sostenedor y Representante Legal.
Edad: 60 años.
Profesión: Contador.
Años dentro de la Organización: 12 años.

1. ¿En que año se formó “El Sembrador”?

La idea partió el año 1998, cuando le arrendaba a la señora Priscila Pastarrieu una oficina para contabilidad y además le llevaba la contabilidad en Aldunate 552. Ella tenía un Instituto de Inglés de 8.30 a 18.00 horas, quedando toda la noche disponible, por lo cual, le propuse que me arrendara desde las 18.30 hasta las 23.00 para un colegio nocturno.

En Octubre de 1998 se comenzó el proyecto y en Noviembre se entregó a la Secretaria de Educación.

En la elaboración del proyecto me cooperó la profesora de Lenguaje y Comunicación, Srta. Juana Silva del Instituto Claret, comadre (Q. E. P. D.). Además, conté con la cooperación de la Sra. Lopetegui, Supervisora de Educación de Adultos. La aprobación fue el 03 de Marzo de 1991, después de una conversación con la abogada de Jurídica del Ministerio de educación en que me comprometía a poner una escalera de escape y mejorar la escalera de entrada del establecimiento.

Obtenido el decreto de Sostenedor de la Educación a mi nombre, formé una sociedad de palabra con mis colegas Ignacio Painecura y Gastón Lorca.

Debido al poco tiempo para promover el colegio se comenzó el primer ciclo

con una matricula de 7 alumnos, todos adultos, seis mujeres dueñas de casa y un hombre.

La idea y el objetivo fue crear un colegio técnico profesional en el área comercial de acuerdo a la experiencia adquirida.

Fue el primer colegio nocturno técnico profesional creado en la región, increíble pero cierto, nadie conocía el decreto 152, ni en la secretaría de educación lo tenían.

2. ¿Cómo surgió la iniciativa de crear un liceo para adultos?

Contestada en la 1.

3. ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para abrir un establecimiento con estas características?

Cuando se formó el colegio era realizar un proyecto, tener la infraestructura y la posible planta docente.

En la actualidad las leyes han cambiado y los requisitos son mayores.

4. ¿Cómo se organiza administrativamente el Liceo?

Creo que la organización esta formada por la Inspectoría General y la Coordinación Académica, dirigidas por el Director.

La parte financiera es llevada por el Sostenedor.

5. ¿Quiénes forman parte de esa organización y cuáles son sus funciones?

La organización esta formada por los socios del establecimiento. Felipe Lepín,

director, coordina las funciones técnica – pedagógica y la disciplinarias del establecimiento. Sergio Tenorio, sostenedor y representante legal, coordina la parte financiera.

6. ¿Qué planes tienen para el Liceo en el futuro?

Tener nuestra propia sede.

7. ¿Cuáles son en su opinión las fortalezas de la organización “El Sembrador”?

La constancia y perseverancia de creer en el proyecto institucional, de creer en los docentes nuevos para innovar.

8. ¿En qué cree que debe mejorar la organización?

En su organización, ya que a medida que crece debe irse formando equipos de trabajo con atribuciones y responsabilidades.

MUCHAS GRACIAS POR EL TIEMPO DEDICADO.

b. Entrevista al Director:

<p>Nombre del directivo: Felipe Lepín Gallardo. Cargo dentro de la Organización: Director. Edad: 53 años. Profesión: Profesor. Años dentro de la Organización: 6 años.</p>
<p>1. ¿En que año se formó “El Sembrador”?</p> <p><i>03 de Marzo de 1999.</i></p>
<p>2. ¿Cómo surgió la iniciativa de crear un liceo para adultos?</p> <p><i>Por la necesidad de los adultos que querían terminar su educación media para elevar su calidad de vida.</i></p>
<p>3. ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para abrir un establecimiento con estas características?</p> <p><i>Sin responder.</i></p>
<p>4. ¿Cómo se organiza administrativamente el Liceo?</p> <p><i>Con el personal escogida para cada función:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Representante.</i>- <i>Director.</i>- <i>Inspección general.</i>- <i>Unidad Técnico- Pedagógica.</i>- <i>Profesores.</i>- <i>Personal administrativo.</i>- <i>Paradocente.</i>
<p>5. ¿Quiénes forman parte de esa organización y cuáles son sus</p>

<p>funciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>03 socios.</i> - <i>1 representante legal.</i> - <i>1 director del Centro de Educación Integral de Adultos.</i> - <i>1 socia docente- inactiva.</i>
<p>6. ¿Qué planes tienen para el Liceo en el futuro?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Crece</i> - <i>Dar solución a más alumnos.</i>
<p>7. ¿Cuáles son en su opinión las fortalezas de la organización “El Sembrador”?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Buena calidad de educación por política.</i> - <i>Buena organización.</i>
<p>8. ¿En qué cree que debe mejorar la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>En infraestructura.</i> - <i>Personal administrativo.</i>

MUCHAS GRACIAS POR EL TIEMPO DEDICADO.

c. Entrevista a Inspectora General:

<p>Nombre del directivo: Geoanna Amaya Pincheira. Cargo dentro de la Organización: Inspectora General. Edad: 48 Profesión: Profesora. Años dentro de la Organización: 6 años.</p>
<p>1. ¿En que año se formó “El Sembrador”?</p> <p><i>El Sembrador se formó en Marzo del año 1999.</i></p>
<p>2. ¿Cómo surgió la iniciativa de crear un liceo para adultos?</p> <p><i>La iniciativa la tuvo el actual sostenedor, como parte de un sueño personal de impartir educación técnico profesional a dueñas de casa.</i></p>
<p>3. ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para abrir un establecimiento con estas características?</p> <p><i>Un proyecto, infraestructura, planta docente y paradocente.</i></p>
<p>4. ¿Cómo se organiza administrativamente el Liceo?</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Representante legal</i>- <i>Sostenedor. .</i>- <i>Director.</i>- <i>Inspectoría general.</i>- <i>Unidad Técnico- Pedagógica.</i>- <i>Profesores.</i>- <i>Paradocente.</i>
<p>5. ¿Quiénes forman parte de esa organización y cuáles son sus funciones?</p>

- *Sostenedor: generador de recursos.*
- *Director: administrador de recursos y capital humano.*
- *Coordinador Académico: supervisor y coordinador de las prácticas pedagógicas.*
- *Docentes: Aplicación de planes y programas.*
- *Paradocentes: facilitadores del proceso de aprendizaje.*

6. ¿Qué planes tienen para el Liceo en el futuro?

Tener un local propio en la comuna de Temuco.

7. ¿Cuáles son en su opinión las fortalezas de la organización “El Sembrador”?

Su cuerpo docente.

8. ¿En qué cree que debe mejorar la organización?

En una infraestructura más propia para dar una mejor acogida a sus estudiantes.

MUCHAS GRACIAS POR EL TIEMPO DEDICADO.

d. Entrevista a Unidad Técnico Pedagógica:

Nombre del directivo: José Luíz Soto Pezo.

Cargo dentro de la Organización: Coordinador académico.

Edad: 30 años.

Profesión: Profesor de Ciencias Naturales y Biología.

Años dentro de la Organización: 5 años.

1. ¿En que año se formó “El Sembrador”?

Se formó el 03 de Marzo de 1999.

2. ¿Cómo surgió la iniciativa de crear un liceo para adultos?

Luego de la idea de utilizar un espacio disponible y evidenciar el nicho adecuado para la ejecución del proyecto.

3. ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para abrir un establecimiento con estas características?

Al inicio, sólo se solicitaba el proyecto y el contrato de arriendo. Ahora, se necesita infraestructura, planta docente, misión y visión.

4. ¿Cómo se organiza administrativamente el Liceo?

Se organiza en: Sostenedor, Director, Inspector General, Coordinador académico, docentes, ayudantes de la educación.

5. ¿Quiénes forman parte de esa organización y cuáles son sus funciones?

- Sostenedor: generador de recursos.

- Director: administrador de recursos y capital humano.

- Coordinador Académico: supervisor y coordinador de las prácticas pedagógicas.

- *Docentes: Aplicación de planes y programas.*

6. ¿Qué planes tienen para el Liceo en el futuro?

La meta general es adquirir un establecimiento propio o construir la infraestructura para ello.

7. ¿Cuáles son en su opinión las fortalezas de la organización “El Sembrador”?

- *Buena administración.*
- *Buen trabajo docente.*
- *Profesionalismo de los actores de la institución.*

8. ¿En qué cree que debe mejorar la organización?

En la correcta entrega y aplicación de los planes y programas en el aula, generando aprendizajes significativos.

MUCHAS GRACIAS POR EL TIEMPO DEDICADO.

ANEXO 4: Fotografías Diagnóstico S. O. A. R.





ANEXO 5: Fotografías de “Dinámica Snow Cards”

