

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS FEES 2017 – 2020



*Piensa en Grande,
Ve por Más.*

I. ANTECEDENTES

Fundación Educación El Salvador, FEES, venía realizando un trabajo sostenido de diagnóstico desde 2014 a la fecha, en diversas áreas de su estructura: desde el directorio; desde la propia fundación; desde la ciudadanía a través de entrevistas a actores sociales y educativos relevantes; desde los centros educativos para responder a MINEDUC con sus FODAS, definición de sellos, etc. Todos los esfuerzos de esta institucionalidad educativa debían servir para la fase de definición estratégica.

Así se hizo, se analizaron los antecedentes, los informes y aportes escritos que FEES puso a disposición de BYB y, se consideró que estamos frente a diagnósticos que permitían establecer líneas bases para la fase de definición estratégica; de ese modo se reconocían los aportes anteriores y se establecía su utilidad para la fase posterior.

La línea base diagnóstica se presentó en jornada ampliada el día lunes 07 de marzo a los actores educativos del sistema:

- Equipos directivos de los centros educativos.
- Docentes.
- Asistentes de la educación.

En la etapa 2, se estableció un proceso de validación, del proceso y los contenidos, por otros actores de la comunidad educativa cuya relevancia es insoslayable, de modo tal que todos los estamentos de la comunidad educativa participaran, sobre la base del trabajo de los docentes, establecieran opinión y se admitieran miradas complementarias al proceso:

Los actores que se incorporaron en la segunda fase fueron:

- Las Familias, través de apoderados y representantes Centro Generales de Padres y Apoderados, sub centros, etc.
- Los/as Estudiantes.

La mirada de estos actores y sus aportes son fundamentales para concluir un proceso en el cual todos y todas estarán involucrados y serán corresponsables.

III RESULTADOS FUNDACION EDUCACIONAL EL SALVADOR, FEES

3.1 Visión Sistema Educativo El Salvador

La visión está referida a una imagen o escenario que, la organización o subsistema educativo, plantea a largo plazo sobre, cómo espera que sea su futuro, expectativa ideal de lo que espera que ocurra. Es un ejercicio de prospectiva.

La visión debe ser realista pero ambiciosa, que implique esfuerzo y defina horizontes.

Se propone:

La Fundación Educativa El Salvador propende y trabaja para entregar a sus estudiantes una educación integral y de calidad; por ello, centramos nuestros esfuerzos en el mejoramiento continuo de los procesos académicos, formativos y administrativos, con la finalidad de contribuir a la felicidad personal, desarrollo de potencialidades, ejercicio de la ciudadanía, respetando el derecho de inclusión y equidad que tiene cada uno de los integrantes de nuestra comunidad educativa.

3.2 Misión FEES

Fundación Educativa El Salvador es responsablemente la encargada de administrar, apoyar el presente y proyectar el futuro del sistema educativo de El Salvador. Lo hace entendiendo que su rol contempla la gestión administrativa, pero sobretodo la gestión pedagógica de las comunidades educativas bajo su responsabilidad.

Es la responsable de la construcción colectiva de la visión general del sistema educativo, de asegurar que la misión general se implemente con el compromiso y la acción efectiva de todos los componentes del sistema, y dentro de las normativas y lineamientos del Ministerio de Educación.

Define su misión por tanto como:

En El Salvador, asentamiento minero en el norte de Chile, la misión de nuestra Fundación Educativa es propender a que nuestros estudiantes logren aprendizajes significativos, en un ambiente de sana convivencia, mediante una gestión responsable que promueva buenas prácticas educativas y trabajo en equipo; fortaleciendo el vínculo familia – escuela entendiendo que este enriquece el desarrollo integral de los estudiantes permitiéndoles enfrentar nuevos desafíos.

3.3 Variables priorizadas

Las variables priorizadas establecen el diagnóstico línea base que se debe enfrentar con prontitud, de manera sostenida, sistemática y progresiva. Constituyen los ejes de trabajo para la construcción de la visión compartida del sistema educativo de El Salvador.

Estas 5 variables, por tanto, se transformarán en propósitos u objetivos, estableciendo acciones para el logro de estos propósitos, generando indicadores de avances y evaluaciones de proceso. De modo tal que, en el 2020, se puedan visualizar los avances en el mejoramiento de las 5 áreas que definen estas variables.

Hay tareas por tanto para FEES, los equipos directivos y los centros educativos, entendiendo estos últimos como subsistemas, articulados, interdependientes y potenciadores de la educación de El Salvador.

A. Variables priorizadas para los Equipos directivos - FEES

Equipos directivos variables priorizadas		
N°	VARIABLE	VALOR
1	Comunicación y trabajo en equipo	350
2	Gestión y liderazgo	328
3	Confianza y mayor autonomía para las escuelas	293
4	Generar información para la toma de decisiones informada	281
5	Capacitación y formación continua	259

- 1. Comunicación y Trabajo de equipo:** Faltan canales adecuados y oportunos de comunicación, lo que da espacio a rumores, incertidumbre y desorientación que desgastan energías y predisponen negativamente. Mejorar y establecer canales de comunicación, hacerlos expeditos potencia el trabajo en equipo y el compromiso por la obtención mejores resultados de aprendizajes.
- 2. Gestión y liderazgo:** Está referido a que existe la necesidad de mejora en la gestión pedagógica de los equipos directivos. Se hace necesario, también, establecer

liderazgos pedagógicos democráticos, con herramientas, recursos e instrumentos de gestión que incentiven y fomenten la colaboración y corresponsabilidad de todos en los resultados educativos.

- 3. Confianza y Autonomía:** La incertidumbre y la inseguridad son variables constantes y transversales a los actores educativos y en la comunidad, apareció en los diversos informes de estudios elaborados para FEES. Por tanto, construir confianzas en las personas y en las tareas, aparece como condición fundamental para cumplir con el compromiso que: hasta el último día, y en cualquier circunstancia, los niños y niñas merecen la mejor educación.

Respecto a la Autonomía, esta se plantea en la necesidad de entregar confianzas, en forma progresiva, porque los centros educativos tienen capacidades y compromisos. Deben ser acompañados y apoyados en los procesos por FEES, lo que implicaría valoración y reconocimiento.

- 4. Generar información para la toma de decisiones:** Se centra en que los actores manifiestan que hay decisiones que no están informadas y que no se genera suficiente información para definir. Que los datos no son transformados en información útil. Es necesario capacitarlos en esto para establecer diagnósticos operativos de aula y por centros educativos; de modo tal, que permitan planificación inclusiva, que sea posible la adecuación curricular y evaluativa. Que la realidad se conozca y se reconozca para mejor decidir y reducir el margen de error.
- 5. Capacitación y formación continua:** Se plantea la necesidad de tener un enfoque, plan y programa sistemático de capacitación y formación continua conocido por todos; de modo que permita a los equipos de trabajo, lograr pertinencia, sistematicidad y permanencia, en definitiva, capital humano. Se requiere de especialización técnica que incorpore herramientas y recursos pedagógicos para educar en diversidad socioeconómica y cultural; recursos pedagógicos para educar a estudiantes vulnerables y deprivados económico y socialmente. También se plantea la necesidad de capacitaciones teóricos-prácticas en temas emergentes tales como: adecuación curricular para estudiantes con NEE; conocer modelos evaluativos integrales e integrados; modelos de vinculación Familia- Escuela. Modelos de vinculación con la comunidad.

B. Variables priorizadas para los Centros Educativos

Centros Educativos, variables priorizadas		
N°	VARIABLE	VALOR
1	Auto concepto, autoestima académica y motivación escolar	298
2	Clima de convivencia escolar	295
3	Diversidad e inclusión	281
4	Vinculación Familia - Escuela	272

- 1. Auto concepto, autoestima académica y motivación escolar:** En esta variable aparece la necesidad de reforzar positivamente el auto concepto, es decir la imagen que las y los docentes tienen de su persona, de su profesión y de su calidad técnica. Este es un proceso importante que se debe trabajar en espacios adecuados, para fortalecer su calidad profesional, desde aspectos cognitivos y emocionales. El auto concepto positivo del/as docentes fortalece la autoestima personal, la de sus alumnos y apoderados. Este aspecto es fundamental para generar motivación y credibilidad que sus alumnos pueden mejorar aprendizajes y lograr mayores niveles de desarrollo humano.

Fortalecer el desarrollo personal de los docentes y directivos debe plantearse como una variable a ser abordada desde capacitación y especialización pedagógica y desde la instalación de herramientas y recursos relacionales, tanto personales como profesionales.

En este ámbito deben considerarse las necesidades de valoración que tienen las personas que conforman la comunidad educativa.
- 2. Clima de convivencia escolar:** aprender a convivir en la diversidad es un tema fundamental para superar las dificultades en aula, patio, familia y comunidad educativa. La falta de recursos relacionales, comunicativos y experiencias de vivencias en climas sanos, conlleva a las personas, entre ellos a los estudiantes, a resolver las diferencias a través del poder, la fuerza, la marginación y el abuso. Instalar en las escuelas una cultura que valore iniciativas y buenas prácticas relacionales, permite superar experiencias discriminatorias y abusivas. Integrar a las familias a estos aprendizajes es fundamental.
- 3. Diversidad e inclusión:** Los seres humanos y las sociedades, somos legítimamente diversos, sin embargo, la cultura del contexto, la cultura escolar y la formación

profesional docente, han enseñado e instalado por siglos que la homogeneidad es fundamental para establecer procesos educativos. Por eso se hacen esfuerzos por estandarizar todo. La estandarización no ha resuelto problemas, ni ha generado calidad educativa, por el contrario, ha instalado la competencia, la medición, la individualidad.

Los docentes de los centros educativos de El Salvador han establecido esta variable en tercer lugar de prioridad, es para ellos una necesidad incorporar el respeto a la diversidad y la inclusión social, económica como un valor para educar, una práctica relacional y la complementariedad para mejorar los aprendizajes y entregar calidad educativa. Se reconoce esta nueva cultura como necesaria para la convivencia sana.

4. **Vinculación Familia – Escuela:** Esta variable establece la necesidad de vínculos colaborativos entre familia y escuela. Está estudiado que, en los centros educativos donde las familias participan en el proceso de desarrollo integral y escolar de sus niños, estos obtienen mejores resultados de aprendizaje, tiene autoestima personal elevada y enfrentan con más herramientas y recursos personales, los desafíos de la vida. Un programa que permita acercar a la familia a la escuela y la escuela reconocer, valorar e integrar los distintos tipos de familia es una necesidad para El Salvador. Están preocupados por los niveles de asistencia de sus estudiantes que se sitúan entre el 80 y 90%, y plantean la corresponsabilidad con la familia para ejercer el derecho a una educación de calidad para niñas, niños y adolescentes de El Salvador. Estas variables constituyen lineamientos estratégicos que cada centro educativo, lo reflexionó, definió lineamientos estratégicos y acciones para implementar desde 2016 al 2020. Están trabajadas en forma individual en el informe final de cada establecimiento.

3.4. Marco Lógico

Este punto del informe contiene:

1. Resultados del proceso Fase 1 de construcción participativa de Matriz de Marco Lógico, metodología implementada por *BYB Asesoría y Consultoría*, para la definición de lineamientos estratégicos de trabajo de Fundación Educacional El Salvador y, de los centros educativos que integran su sistema escolar.
2. Posteriormente este resultado preliminar del proceso participativo en que, participaron equipos directivos, docentes, su equipo de monitores y profesionales de FEES; arrojo las metas que se proponen,(valorando lo logrado hasta hoy), proyectándose en un escenario alterno a cinco años; En este proceso se rescató el trabajo y los aportes de diagnósticos previos, se focalizó, se establecieron las

necesidades, y se comprometió a lograr mejores condiciones de enseñanza para la vida y para los aprendizajes escolares los niños, niñas y jóvenes del mineral.

3. FEES, consecuente con el principio de sustentabilidad, ha escuchado, ha valorado, ha comprendido los sueños, las expectativas, las dificultades y ha establecido relaciones transparentes de colaboración con la comunidad escolar. Desde este marco es que se define el escenario educativo que quiere construir para los próximos años.
4. Con estos principios, compartidos con los equipos directivos de los centros educativos, se incorporaron al proceso los estudiantes y los apoderados. Para ello se les convocó a opinar, a ser escuchado y definir sus propias prioridades. Estos actores validaron el proceso los lineamientos estratégicos de modo tal que asumieron la corresponsabilidad en el cumplimiento de las metas y en la construcción de un escenario educativo para El Salvador al 2020. La educación en Chile es un derecho garantizado para todos los niños, niñas y jóvenes nacidos en el país, sin embargo, la gran desigualdad social y económica que se expresa en los distintos territorios, limita este derecho, pues las condiciones no están dadas para todos y todas por igual. Asumir el desafío de Educación de calidad para todos y todas es una noble tarea y un imperativo ético y profesional. Los niños merecen lo mejor, siempre, esto lo tienen claro y lo manifiesta toda la comunidad educativa del El Salvador.

Escenario Tendencial y Escenario Prospectivo

En toda organización se presentan a lo menos dos alternativas de continuidad, que aquí se expresan como escenarios:

- **Escenario Tendencial:** es decir continuar todo tal cual está, sin intervenir conscientemente con cambios que modifiquen las actuales situaciones.
- **Escenario Alternativo:** Establecer diagnóstico, necesidades y soluciones (Objetivos) y transformar en metas los sueños para los centros educativos de El Salvador. Este ejercicio prospectivo implicó identificar variables en las que se deberá trabajar, de modo de abordar necesidades actuales, anticipar crisis, conseguir cambios planeados a las actuales condiciones, establecer colaboraciones estratégicas coordinadas, asumir liderazgos y sumar otros actores a estos objetivos. En las jornadas participativa de los diversos actores educativos, se plantearon los propósitos establecidos desde las Variables priorizadas, los que constituyen los Lineamientos Estratégicos del Marco Lógico, también los actores compartieron reflexiones sobre los desafíos educativos, sus metas y sus acciones.

A) Valores Institucionales

Los valores que animan y fortalecen a la institucionalidad FEES son:

- Liderazgo

- Trabajo en equipo
- Corresponsabilidad y Compromiso
- Diversidad e Inclusión
- Educar con Alegría
- Participación
- Comunicación

B) Marco lógico Equipos Directivos y FEES

META

El sistema educativo de El Salvador define un proceso participativo de alineamiento estratégico 2016-2020, estableciendo un modelo de gestión de mejora continua. Por tanto de adecuación en la organización escolar, orientadas al fortalecimiento de las estrategias de enseñanza-aprendizaje, el desarrollo de las capacidades de sus docentes, directivos. Junto esto, mayor foco en la gestión directiva, tanto en los procesos pedagógicos como en los sujetos que aprenden. Todo lo anterior, buscando generar espacios de aprendizaje para la diversidad, potenciando las estrategias que fortalezcan la sana convivencia y vida democrática, incorporando a la familia en los procesos educativos integrales de los niños/as y adolescentes, que se educan en este sistema.

Misión

En El Salvador, asentamiento minero en el norte de Chile, la misión de nuestra Fundación Educacional es propender a que nuestros estudiantes logren aprendizajes significativos, en un ambiente de sana convivencia, mediante una gestión responsable que promueva buenas prácticas educativas y trabajo en equipo; fortaleciendo el vínculo

familia – escuela entendiendo que este enriquece el desarrollo integral de los estudiantes permitiéndoles enfrentar nuevos desafíos.

Lineamientos Estratégicos Equipos Directivos y FEES

Propósitos	Acciones que se proponen
<p>1.- Establecer canales adecuados, flujos y redes eficientes de comunicación para fortalecer el trabajo en equipo, con la comunidad educativa y con el público general de el Salvador.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar canales de comunicación en forma oportuna y eficiente de acuerdo a la contingencia interna y externa. 2. Formalizar los canales de comunicación. 3. Implementación de soportes internos de gestión para la retroalimentación de los procesos, además de la creación de boletín interno y otros por establecimiento, para dar a conocer las actividades del establecimiento. 4. Actualización permanente de las páginas web institucionales. 5. Encuentros mensuales con los centros educativos (Liderazgo de Campo) 6.- Establecer y formalizar protocolos y canales de comunicación interna.
<p>2.- Mejorar la gestión de los equipos directivos, fortaleciendo su liderazgo pedagógico.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar talleres de liderazgo orientados al uso de herramientas, recursos de gestión y de estilos de liderazgos, entre otros. 2. Jornada anual para conocer, relevar y ampliar las buenas prácticas educativas y la elaboración de material pedagógico. 3. Creación y difusión de políticas y de criterios técnico pedagógicos, para la aplicación de la ley de inclusión, planificación sistémica y flexible, adecuación curricular y evaluación, entre otros. 4. Incorporar buenas prácticas de liderazgo pedagógico para directivos, planificando a partir de brechas, con el objetivo de desarrollar habilidades y capacidades.

	<p>5.Instalar procesos de monitoreo de avances, para mejorar la toma de desiciones.</p> <p>6.Establecer compromisos anuales del rectores y sus equipos de trabajos, contenidos en sus PME.</p> <p>7.Participar en redes educativas para fortalecer el liderazgo pedagógico.</p>
<p>3.- Construir confianzas en las personas y en los procesos de gestión, que permitan una mayor autonomía de los centros educativos.</p>	<p>1.Realizar proyección de presupuesto el tercer trimestre de cada año.</p> <p>2.Establecer procedimientos en las áreas de: Capacitación, remuneraciones, comunicaciones, académica y finanzas que orienten nuestro accionar a una mejor respuesta, ante los requerimientos de nuestros públicos internos.</p> <p>3.Elaborar descriptor de funciones de cada área FEES y transparentarlas con la comunidad educativa.</p> <p>4.Entregar una cuenta pública FEES a principio de cada año.</p> <p>5.Valorar públicamente las capacidades de cada centro educativo, de sus docentes y estudiantes, a través de reconocimientos y feedback por parte de FEES y de la comunidad.</p> <p>6.Realizar un proceso de acompañamiento directivo que incluya: Lineamientos, seguimiento, y balance de los respectivos PME.</p> <p>7.Crear procedimientos que aseguren la continuidad de buenas acciones de años anteriores, mediante firmas de actas de compromiso de los directivos.</p>
<p>4.- Generar información suficiente, pertinente y accesible,</p>	<p>1.Optimizar plataformas y software de gestión con información relacionada con los perfiles de curso en donde se consideren los siguientes aspectos: Estilos de aprendizaje, Tipos de familia,</p>

<p>para tomar decisiones educativas estratégicas en aula, en centros educativos, en equipos directivos y en FEES.</p>	<p>alumnos con NEE, alumnos prioritarios, alumnos preferentes, Alumnos en riesgo social, % de asistencia, rendimiento académico y seguimiento conductual y compartir esta información con actores claves.</p> <p>2. Generar un procedimiento y designar responsables que mantenga actualizados datos claves en el ámbito académico, las mediciones externas desde y para el uso de los centros educativos.</p> <p>3. Socializar información a los actores pertinentes de la comunidad educativa que permita la toma de decisiones oportunas.</p>
<p>5. Capacitar y establecer espacios para la formación continua.</p>	<p>1. Normalizar el funcionamiento del comité bipartito de capacitación, estableciendo protocolos y procedimientos.</p> <p>2. Realizar 2 talleres de autocuidado y desarrollo personal, Trabajo en equipo, tipos de liderazgo, comunicación activa, orientado a directivos, docentes y asistentes de la educación.</p> <p>3. Capacitaciones pertinentes al área de desempeño del educador: jefes departamentos, profesores jefes, inspectores.</p> <p>4. Establecimiento de Instancias de intercambio en otros establecimientos para reconocer y valorar experiencias.</p>

