

DOCUMENTOS PRÁCTICOS

Etapas del Ciclo de Apoyo y Acompañamiento Técnico Pedagógico DEP

PLANIFICACIÓN



ANTECEDENTES

Continuando con la serie de herramientas para el desarrollo de las etapas del ciclo de apoyo técnico pedagógico, se presenta este segundo documento enfocado en la etapa de planificación, el cual tiene como objetivo profundizar en aspectos metodológicos que complementan el documento “Bases para un modelo de apoyo técnico pedagógico en Educación Pública”, en función de aportar con acciones concretas y prácticas a la implementación que realicen los profesionales de la UATP en los establecimientos educacionales de sus respectivos territorios.

El apoyo técnico pedagógico se implementa a partir de estrategias pertinentes de apoyo, las que pueden darse de forma directa, colaborativa y/o de trabajo en red. Estas estrategias cuentan con un ciclo estratégico de apoyo que considera 5 etapas: i) Involucramiento; ii) Diagnóstico; iii) Planificación; iv) Ejecución, y v) Evaluación. Cada una de estas etapas se ejecuta en función de 4 ejes de trabajo situados en la gestión institucional y pedagógica, que permiten a la UATP la identificación de prácticas a desarrollar y potenciar en los equipos directivos y docentes, considerando las particularidades del nivel y modalidades de enseñanza para aportar de forma efectiva a la mejora de los aprendizajes durante toda la trayectoria educativa de los estudiantes.

El siguiente esquema resume los componentes del modelo de apoyo técnico pedagógico:

Estrategia de Asesoría Directa



Estrategia de Trabajo Colaborativo y en red

1

ETAPA DE PLANIFICACIÓN.

Esquema de la etapa:



Objetivo de la etapa	Aspectos centrales a considerar
<p>Diseñar un plan de apoyo y acompañamiento a los establecimientos educacionales que defina objetivos y metas a mediano plazo y de forma anual que contribuyan a la mejora educativa sostenible</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar plena participación de la comunidad educativa en la ejecución del plan de apoyo y mejoramiento, especialmente del trabajo colaborativo entre docentes y asistentes de la educación. ✓ Enfatizar el sentido de la mejora, rescatando el valor de las capacidades individuales y colectivas y fortalezas de prácticas y procesos. ✓ Focalizar la atención en aquellas capacidades ya instaladas, a partir de otras iniciativas que propiciaron la mejora, así como aquellas que quedaron en una etapa de desarrollo inicial y que es necesario reforzar. ✓ Asegurar que las fortalezas del EE sean visibilizadas en la planificación de actividades (mediante preguntas como, ¿qué iniciativas de mejoramiento han logrado implementar y que han generado cambios positivos en el establecimiento educacional?, ¿algunas de estas iniciativas han generado otros cambios positivos en el establecimiento educacional?, ¿cuáles?, ¿en qué áreas han avanzado y cuáles tienen un menor desarrollo?, ¿las acciones e iniciativas que han desarrollado han sido coherentes con las necesidades y capacidades de la comunidad escolar al momento de plantearlas?, etc.). ✓ Planificar acciones de mejoramiento inmediato (“Quick wins”) que permitan generar cambios visibles como señal de mejora educativa, por ejemplo, inversión en infraestructura; transformación de espacios físicos; vinculación con medios de comunicación; reagrupación de estudiantes; articulación de asignaturas; grupos de estudios con la comunidad; desarrollo de relaciones tutoriales; etc. ✓ Programar reuniones sistemáticas (mayor que el resto de EE) con directivos, docentes y asistentes de la educación que, a la vez, permitan interrelacionar las temáticas y avances del plan de mejoramiento según corto, mediano o largo plazo. ✓ Asegurar que la estructuración del plan de apoyo considere las exigencias de la normativa en cuanto a tiempos destinados para transitar hacia una categoría de desempeño superior en el marco normativo del sistema de aseguramiento.

1

Insumos y fuentes de Información

Los equipos de la UATP de cada SLEP cuentan con la información extraída en las etapas anteriores, principalmente la conclusión del diagnóstico, que es el insumo clave a considerar para levantar la planificación estratégica y anual del apoyo técnico pedagógico.

Los insumos e informaciones centrales a considerar en esta etapa son los siguientes:

- **Matriz de diagnóstico (producto de la etapa anterior)**
- **Caracterización**
- **Otros datos de contexto si fuese necesario.**
- **Herramientas de gestión del territorio**

Componentes de la planificación

A continuación, se presenta una tabla con la descripción de los componentes propuestos de la planificación de manera ordenada:

Componente	Descripción
Capacidades priorizadas	Son aquellas que el equipo del EE en conjunto con el profesional de la UATP, definió en la Etapa de Diagnóstico como las capacidades requeridas de potenciar o movilizar en función de fortalecer la gestión educativa.
Objetivo estratégico	Se define así al o a los objetivos del Plan de Apoyo que se proyectan a cumplir en 6 años (ciclo de apoyo), buscando generar sistemas de trabajo que resuelvan problemas de prácticas y permitan mejorar los procesos educativos. Es clave que los objetivos estratégicos que se realicen contribuyan, por un lado, al contexto del establecimiento educacional y, por otro, al contexto territorial y las definiciones del Plan Estratégico Local y Plan Anual.
Eje de trabajo	El eje de trabajo corresponde al proceso o prácticas que se relacionan de manera directa con el o los objetivos estratégicos definidos. Esto, además, sirve a los equipos de profesionales implicados para contar con una visión general del despliegue del apoyo y la toma de decisiones.
Objetivo anual	Es aquel que en coherencia con el Objetivo Estratégico, desagrega acciones genéricas para el período anual, estableciendo que al cabo de 4 años den cuenta del avance y alcance del objetivo estratégico; del despliegue del apoyo y la toma de decisiones.
Meta anual	Es el componente que se desprende del objetivo anual en forma coherente y lo cuantifica en función de medirlo en cada período anual.
Indicador de seguimiento	Es una unidad de medida planteada en una fórmula de cálculo que permitirá saber el estado del proceso de apoyo técnico pedagógico, en función de la toma de decisiones para cumplir los objetivos planteados.

Metodología

Para entrar en la metodología de la etapa es clave comprender que la planificación se basa en **lo que se hace** (desde un diagnóstico concreto), **cómo se hace** (desde la formulación de una respuesta) y **para qué se hace** (desde las capacidades que se quieren movilizar y fortalecer), tomando decisiones orientadas a maximizar el desarrollo de capacidades que se relacionan con la mejora educativa en el corto y mediano plazo.

A partir de lo que implica el proceso de planificación del apoyo técnico pedagógico, específicamente en lo referido a la elaboración de sus componentes, se presenta una metodología que permita un abordaje efectivo de la etapa:

- a. Retomar el producto del diagnóstico, pues provee el punto de partida para formular la respuesta para el desarrollo de capacidades y la mejora educativa.
- b. Es necesario identificar cuáles son las condiciones precisas de la organización para definir objetivos y metas realistas en el proceso de desarrollo de capacidades. Esto se debe definir con la participación de todos los involucrados; ello permitirá dimensionar las condiciones actuales de la organización para la respuesta de capacidades.
- c. Se definen Objetivos Estratégicos que se vinculen con claridad los problemas de práctica y con las herramientas del territorio.
- d. Se vinculan los Objetivos Estratégicos con uno o más ejes de trabajo según una priorización conjunta (equipos del EE y profesional de UATP).
- e. A continuación, se necesita establecer los Objetivos Anuales en coherencia con los Objetivos Estratégicos y las capacidades priorizadas para desarrollar en el presente año.
- f. A partir de los Objetivos Anuales se genera una Meta Anual que permita cuantificar lo que se medirá y evaluará al finalizar cada período anual. Se sugiere una meta por cada objetivo en función de la factibilidad.
- g. Se definen los indicadores para los Objetivos y Metas Anuales, sabiendo que son una respuesta concreta al desarrollo de capacidades que se quiere fortalecer o generar en la institución.
- h. Definir el programa el trabajo en conjunto con el equipo del EE, elaborando cartas Gantt que facilitan la implementación de las acciones de las sesiones de trabajo.
- i. Determinar las fechas en que se informará sobre el seguimiento (medición de indicadores) y fechas finales de cumplimiento, de modo que la planificación comprenda no sólo lo que realizará, sino cómo, cuándo, con qué recursos y para cuándo se esperan los resultados parciales y finales.

Metodología

A continuación se entrega un conjunto de preguntas orientadoras para trabajar con los equipos del EE, las cuales pueden direccionar de mejor forma la metodología de la etapa:

Temática	Preguntas orientadoras
Antes de levantar la planificación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué condiciones institucionales se necesitan para generar una planificación factible? • ¿Qué condiciones, a nivel de territorio, pueden aportarnos? • ¿Cómo movilizaremos los recursos disponibles? • ¿Cómo levantar una propuesta estratégica que potencie las capacidades priorizadas y resuelva los problemas de práctica?
Definición de Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué temáticas/acciones favorecen el logro de las capacidades priorizadas a 4 años? • ¿Qué herramientas tenemos para avanzar en el desarrollo de capacidades priorizadas (formatos, información recopilada, datos, entre otros)? • ¿Con qué recursos institucionales, financieros y profesionales contamos para el desarrollo de las capacidades priorizadas?
Vinculación con Eje de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué prácticas y procesos educativos se vinculan las capacidades a desarrollar en el Plan de Apoyo? • ¿A qué eje de trabajo se vinculan, prioritariamente, las capacidades a desarrollar?
Definición de Objetivos Anuales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué acciones y temáticas priorizaremos el presente año para avanzar en el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos? • ¿Qué actores de la comunidad educativa son claves (aliados) el presente año para avanzar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos? • ¿De qué forma usaremos las herramientas y recursos disponibles para avanzar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos? • ¿Los Objetivos Anuales planteados se orientan con claridad a desarrollar capacidades priorizadas? • ¿Se observa que los Objetivos Anuales planteados son coherentes y aportan al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos?

Temática	Preguntas orientadoras
Definición de las Metas Anuales	<p>¿Qué elemento de cada Objetivo Anual planteado nos importa medir de forma prioritaria?</p> <p>¿Cómo cuantificaremos el elemento prioritario del OA para que sea desafiante y factible a la vez?</p> <p>¿Las Metas definidas son coherentes con lo priorizado del Objetivo Anual?</p>
Definición de Indicadores de Seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. A partir de los Objetivos Anuales A partir de los objetivos anuales, identificar y consignar los resultados a nivel cuantitativo y cualitativo. 2. ¿Cómo mediremos el cumplimiento de Objetivos y Metas Anuales? 3. ¿Qué tipo de indicadores haremos (cuantitativo-cualitativo)? 4. ¿Qué cantidad de indicadores nos parece que es factible de medir durante un período anual?

Resultados de esta etapa:

- Equipo directivo (y/o docente) levanta, en conjunto con el profesional de la UATP, un Plan de Apoyo y Acompañamiento con todos los componentes básicos (orientados en este documento).
- El plan elaborado permite visibilizar con claridad las capacidades de gestión que se desarrollarán (movilizarán y fortalecerán).
- El plan elaborado da cuenta de objetivos, metas e indicadores que permiten visibilizar cuáles son las prácticas y procesos que mejorarán y qué resultados educativos se esperan en el mediano plazo.

Es relevante recordar que para esta etapa se cuenta con una matriz de vaciado en anexo, la cual sintetiza los aspectos claves de la metodología en función de conectar con la etapa siguiente: Ejecución del apoyo.

Matriz para el Plan de Apoyo y Acompañamiento Técnico Pedagógico

Instrucciones:

- Completar la matriz a partir de los componentes señalados para la etapa de planificación

Capacidades priorizadas en Diagnóstico	Objetivo(s) Estratégico(s)	Eje de trabajo asociado	Objetivos Anuales (año 1)	Metas Anuales (por objetivo anual)	Indicadores de logro (por objetivos anuales)

Anexo: Rúbrica para evaluar el desarrollo de la etapa 3 del ciclo de apoyo

A continuación, se propone una rúbrica que permite analizar y evaluar el desarrollo de la etapa de planificación a partir de los siguientes conceptos:

Participación: se refiere a la generación de instancias con los actores de la comunidad educativa que, a partir de una interacción fluida, les permite comprender, aportar y generar una visión conjunta del ciclo de apoyo técnico pedagógico.

Coherencia: se refiere a la relación entre procedimientos, procesos y productos de una etapa en particular y entre etapas del ciclo de apoyo técnico pedagógico.

Criterio/ Desarrollo	No logrado	Medianamente logrado	Logrado
Participación (trabajo sistemático)	En la etapa de planificación se realiza un trabajo sistemático solamente con el equipo directivo.	En la etapa de planificación se realiza un trabajo sistemático con el equipo directivo y con parte del cuerpo docente.	En la etapa de planificación se realiza un trabajo sistemático con el equipo directivo, equipo de docentes y otros actores de la comunidad educativa.
Participación (visión compartida)	En la etapa de planificación se llega a un consenso y una visión compartida con el equipo directivo.	En la etapa de planificación se llega a un consenso y una visión compartida con el equipo directivo y parte del cuerpo docente.	En ambas etapas se genera una visión compartida del proceso de apoyo con el equipo directivo, equipo de docentes y otros actores de la comunidad educativa.
Coherencia (entre etapas)	En la etapa de planificación se utiliza parcialmente la matriz realizada como producto del diagnóstico. Además, las capacidades priorizadas no se reflejan en el Plan de Apoyo.	En la etapa de planificación se utiliza la matriz realizada como producto del diagnóstico, aunque las capacidades priorizadas quedan parcialmente reflejadas en el Plan de Apoyo.	En la etapa de planificación se utiliza, como insumo principal, la matriz realizada como producto del diagnóstico, quedando las capacidades priorizadas reflejadas totalmente en el Plan de Apoyo.
Coherencia (entre componentes de la etapa)	Los componentes del Plan de Apoyo no presentan una coherencia entre sí, lo cual se relaciona con un Plan de Apoyo sin organización de una visión estratégica y del período anual.	Los componentes del Plan de Apoyo presentan una coherencia parcial entre sí, lo cual permite solamente contar con una visión incipiente de lo que se proyecta a nivel estratégico y a nivel del período anual.	Los componentes del Plan de Apoyo presentan una coherencia entre sí, lo cual permite contar con una visión sistémica de lo que se proyecta a nivel estratégico y a nivel del período anual. Reflejadas totalmente en el Plan de Apoyo.



Chile
en marcha

