



## **Resumen Ejecutivo**

**Estudio sobre Percepción del nuevo enfoque de mejoramiento educativo del  
PME en el contexto de la Reforma Educacional**

**Elaborado por: Edecsa**

**Encargado por la División de Educación General, Ministerio de Educación**

**Enero, 2018**

## **I. Contexto y objetivos**

Entre el 2014 y el 2017 el Ministerio de Educación (Mineduc) ha implementado orientaciones que establecen un nuevo enfoque de mejoramiento educativo para los establecimientos escolares del país, basado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), concebido como un instrumento que define y explícita el horizonte formativo de cada establecimiento, y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), orientado a organizar la planificación estratégica de cada escuela, colegio o liceo del país para concretar dicho horizonte.

Para materializar la estrecha relación esperada entre PEI y PME, el Ministerio de Educación ha generado cambios en el enfoque del PME, en torno a las dos siguientes modificaciones principales:

- Ampliar el ciclo de planificación de 1 a 4 años.
- Fortalecer el foco del PME en las necesidades, intereses y realidad específica de cada establecimiento.

En este contexto de cambio del enfoque del PME, el Mineduc requiere profundizar en la percepción y valoración de los directivos de distintos establecimientos del país, sobre el cambio de enfoque del PME, para lo cual se ha encargado un estudio con los siguientes objetivos:

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Caracterizar la percepción y valoración de los directores y jefes de UTP de establecimientos subvencionados acerca del cambio de enfoque del PEI-PME y el aporte del apoyo técnico pedagógico ministerial en su implementación, a fin de proponer recomendaciones útiles para la mejora de la política de mejoramiento escolar del Mineduc.

#### **Objetivos Específicos**

1. Caracterizar la percepción de los directores y jefes de UTP de establecimientos subvencionados acerca del cambio de enfoque PEI-PME, identificando sus fortalezas y debilidades respecto del modelo anterior.
2. Identificar cómo y en qué medida los establecimientos subvencionados han implementado el cambio de enfoque del PEI-PME propuesto por el MINEDUC.
3. Explorar la percepción de los directores y jefes de UTP acerca del aporte del apoyo técnico pedagógico ministerial entregado para implementar el cambio de enfoque PEI-PME.

4. Describir los aprendizajes identificados por los directores y jefes de UTP en cuanto a la implementación del enfoque de 4 años del PEI-PME, a fin de proponer recomendaciones útiles para la mejora de la política de mejoramiento escolar del MINEDUC.

## **II. Diseño metodológico**

Para cumplir con los objetivos definidos, se diseñó un estudio cualitativo-cuantitativo. La fase inicial consistió en la realización de entrevistas con funcionarios expertos del Ministerio, acerca del cambio de enfoque del PME, que tenían el propósito de contextualizar y definir en detalle los sentidos y especificidades de dicho cambio.

La fase posterior consistió en la elaboración de una pauta aplicada en grupos focales con directivos (directores y jefes de UTP) y de un cuestionario aplicado a directores utilizando como insumo la información levantada en las entrevistas con los funcionarios expertos.

### *Diseño de instrumentos*

Para la construcción de los instrumentos se diseñó una matriz única de áreas y sub-áreas, con miras a favorecer la consistencia y comparabilidad de la información levantada en terreno y el análisis de los resultados.

Esta matriz sirvió de base para la construcción del conjunto de instrumentos de recolección de información. De esta forma, se aseguró la consistencia, transversalidad y complementariedad de los instrumentos elaborados y, por consiguiente, de la información a recolectar a partir del conjunto de técnicas de recolección de información.

A continuación se presentan las áreas y sub áreas utilizadas:

**Tabla N°1. Matriz de áreas y sub-áreas para la elaboración de instrumentos**

<b>Área</b>	<b>Sub-área</b>
Conocimiento y percepción del cambio de enfoque de PME	Percepción del PME como herramienta de planificación y gestión escolar
	Razones y fundamentos de cambio de enfoque del PME
	Percepción del cambio de enfoque del PME y principales cambios percibidos
	Valoración o evaluación del cambio de enfoque del PME
	Conocimiento del cambio de enfoque del PME

	Fortalezas y debilidades del cambio de enfoque del PME (incluyendo para la gestión escolar, mejoramiento continuo, articulación y otros)
	Comparación entre enfoque anterior y nuevo enfoque
	Aportes percibidos o esperados del nuevo enfoque del PME
	Percepción de utilidad general del nuevo enfoque del PME
Implementación del nuevo enfoque del PME	Percepción de implementación
	Nivel de implementación general
	Procesos de implementación del nuevo enfoque (análisis del PEI, auto evaluación institucional, otros)
	Actores involucrados
	Recursos utilizados para la elaboración o implementación del PME
Evaluación del apoyo técnico recibido, y demandas específicas para un mejor uso del PME	
Contexto y capacidades	Capacidades necesarias y faltantes en el establecimiento para un buen uso del PME
	Facilitadores y obstaculizadores para un buen uso del PME
	Dificultades en implementación
Articulación del nuevo enfoque del PME con el sistema escolar	Articulación con EID, MBD y otros instrumentos para la gestión escolar
	Articulación del PME con otros planes que se exigen por normativa
	Articulación del PME con el sistema SAC
Sugerencias y recomendaciones	Sugerencias o recomendaciones de mejora al nuevo enfoque del PME

### *Entrevistas con funcionarios expertos*

Se realizaron 5 entrevistas, entre el 2 y el 26 de octubre de 2017, de acuerdo con una pauta de preguntas definida en conjunto con la contraparte. El audio de las entrevistas fue íntegramente grabado para el análisis. Los entrevistados fueron los siguientes:

- Juan Eduardo García Huidobro, Jefe de la División de Educación General, DEG, Mineduc
- Jaime Portales Olivares, Profesional asesor de la División de Educación General, Mineduc
- Ana Paz Pozo Lobos, Coordinadora Nacional de SEP, PIE y ATE
- Sandra Pavez Avendaño, Coordinadora Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa, DEG, Mineduc
- Alexis Moreira Arenas, Vicecoordinador Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa, DEG, Mineduc

### *Fase cualitativa. Grupos focales con directivos*

Se planificó la realización de 11 grupos focales con directivos (tanto directores como jefes de UTP), segmentados de acuerdo con los siguientes criterios:

- Tipo de dependencia del establecimiento (Municipal – Particular subvencionado)
- Tipo de apoyo recibido (Con apoyo técnico pedagógico del Mineduc – Sin apoyo técnico pedagógico del Mineduc)
- Establecimientos rurales.

Los grupos focales fueron realizados en las Regiones Metropolitana, de Valparaíso y de O'Higgins, entre el 31 de octubre y el 10 de noviembre de acuerdo la siguiente tabla:

**Tabla N°2: Muestra cualitativa de grupos focales con actores educativos**

	Municipal		Particular subvencionado		Total
	Con apoyo técnico pedagógico Mineduc	Sin apoyo técnico pedagógico Mineduc	Con apoyo técnico pedagógico Mineduc	Sin apoyo técnico pedagógico Mineduc	
<b>Directores</b>	3	1	2	-	<b>6</b>
<b>Jefes de UTP</b>	2	-	2*	1	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>11</b>

\*Uno de los grupos focales integró a directores y jefes UTP pero a modo de simplificación se ubica en solo una casilla de la tabla.

Los grupos focales fueron conducidos a partir de una pauta generada en conjunto con la contraparte. Cada uno de los grupos focales fue grabado en audio y transcrito íntegramente para el análisis.

El análisis se realizó a través de una estrategia de codificación cualitativa, basado en la Grounded Theory, generando primero códigos y conceptos para sintetizar la información emergida en cada uno de los grupos focales, y luego organizando la información en categorías más amplias, integradas en rejillas que permiten una comparación transversal entre grupos focales.

#### *Fase cuantitativa. Encuestas con directivos*

Se realizó una encuesta telefónica con 553 directores de las 15 regiones del país lo que permitió resultados con un error muestral del 4,1%<sup>1</sup>, suponiendo varianza máxima y estableciendo un nivel de confianza del 95%.

El rendimiento de la muestra corresponde al cálculo de las tasas de respuesta, rechazo y no contacto de los casos a contactar. A continuación, se definen y estiman estas tasas:

- Tasa de respuesta: definida como la proporción de casos logrados sobre el total de casos contactados de la muestra real. La tasa de respuesta fue de 0,58.

Tasa de respuesta:  $553/955 = 0,58$

- Tasa de rechazo: definida como la proporción de casos que señalan un rechazo luego de un total de cinco intentos sobre el total de casos contactados de la muestra real. La tasa de rechazo fue de 0,16.

Tasa de rechazo:  $157/955 = 0,16$

- Tasa de no contacto: definida como la proporción de casos que no se logran contactar luego de un total de cinco intentos sobre el total de casos contactados de la muestra real. La tasa de no contacto fue de 0,26.

Tasa de no contacto:  $245/955 = 0,26$

La muestra utilizada fue estratificada de acuerdo con los mismos criterios utilizados para segmentar los grupos focales, y los establecimientos fueron seleccionados de modo aleatorio al interior de cada estrato, a partir de la base de datos provista por el Mineduc. La siguiente tabla resume la muestra lograda:

---

<sup>1</sup> La expresión del error muestral para M.A.S. es la siguiente:

$$e = z * \sqrt{\frac{p * q}{n}}$$

**Tabla N°3: Distribución de casos logrados según estratos**

<b>Dependencia</b>	<b>Con apoyo técnico pedagógico Mineduc</b>	<b>Sin apoyo técnico pedagógico Mineduc</b>	<b>Total general</b>
Municipal	330	14	344
Particular Subvencionado	86	123	209
<b>Total general</b>	<b>416</b>	<b>137</b>	<b>553</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **III. Principales resultados**

El estudio concluye que los directivos de establecimientos educativos no perciben el cambio de enfoque del PME como un evento específico en un momento determinado del tiempo, sino como un proceso de transformaciones graduales. En efecto, más del 90% de los directores percibe la implementación de un cambio de enfoque en el PME durante los últimos años, pero el estudio cualitativo demuestra que dichos cambios se perciben como un conjunto de modificaciones graduales y no como un cambio sustantivo de un momento a otro.

En este contexto, los cambios percibidos en el enfoque del PME son muy bien evaluados por los directivos. Los datos cuantitativos y cualitativos son consistentes en señalar una muy buena evaluación de los cambios. En cuanto a la información cuantitativa, más del 94% de los directivos valora positivamente el hecho de que el PME permite actualmente integrar los otros planes exigidos por normativa, y considera que el enfoque actual permite una mejor integración del PEI con el PME. Asimismo, el 93% considera que el nuevo enfoque posibilita un mejor proceso de gestión escolar, y en torno a un 90% señala que permite comprender mejor la orientación hacia la mejora. Un porcentaje similar considera que el nuevo enfoque del PME permite recoger mejor la identidad del establecimiento, y se adapta mejor a la realidad de cada establecimiento escolar.

Los grupos focales ratifican que existe una muy buena evaluación de los cambios introducidos en el nuevo enfoque del PME. Las principales ventajas percibidas se relacionan con tres aspectos específicos:

- El cambio de enfoque del PME permite una **orientación más clara a la mejora** educativa por medio de una mejor gestión escolar: facilitando aspectos de planificación, definición de objetivos y orientación de la gestión pedagógica.
- El cambio de enfoque del PME permite un **mejor ajuste del PME a la identidad y realidad propia del establecimiento**: A partir de una mayor vinculación con el PEI, se considera que el PME permite ahora considerar de mejor forma el

proyecto, identidad e historia propia del establecimiento, y también su contexto y necesidades específicas.

- El cambio de enfoque del PME **facilita su uso:** principalmente en el sentido de que se trata de un formato más flexible, que se ajusta mejor a las necesidades del establecimiento y a la realidad del proceso de mejora educativa que necesariamente toma bastante tiempo.

El conjunto de los aspectos bien recibidos del nuevo enfoque de PME ha permitido una **mayor apropiación del PME** por parte de los directores, y los establecimientos en general. En efecto, a partir del nuevo enfoque, el PME se aprecia más como una herramienta útil, que puede ser un aporte al trabajo del establecimiento, y no como un instrumento de fiscalización y control que se completa únicamente para cumplir con una exigencia administrativa. Por esta razón, el nuevo enfoque del PME propicia un uso más efectivo por parte de los establecimientos, orientándolo específicamente hacia la mejora.

En relación con los aspectos negativos o críticas, estos se refieren fundamentalmente a la alta carga de trabajo que implica el nuevo enfoque del PME. A pesar de que algunos directores señalan que el trabajo se hace más fluido con el nuevo enfoque, en algunos aspectos, otros hacen hincapié en que aspectos como la integración de los otros planes y normativas, resulta más compleja y demandante. En todo caso, es importante anotar que esta crítica es frecuente en los equipos de los establecimientos, que en general se quejan de poco tiempo para acometer el total de las labores, principalmente, administrativas y de planificación.

#### *Evaluación por segmento*

La evaluación del cambio de enfoque del PME es relativamente similar entre los distintos segmentos, aunque tiende a ser levemente más positiva entre los directivos de establecimientos particulares subvencionados que en los municipales. Asimismo, se aprecia una evaluación un poco mejor del cambio de enfoque del PME en establecimientos sin ATPM que en aquellos con ATPM. Esta diferencia puede explicarse debido a que los establecimientos sin ATPM son también los que tienen mejor desempeño, lo que puede justificar una evaluación más positiva del PME.

#### *Evaluación de la implementación del nuevo enfoque*

La evaluación de la forma en que se ha ido implementando el nuevo enfoque del PME también ha sido positiva, en el sentido de que se considera que estimula más la motivación y compromiso de los distintos actores educativos (90%), y permite una mayor autonomía de trabajo (86%).

En relación con la implementación del nuevo enfoque, destaca también la alta importancia que ha adquirido el proceso de actualización del PEI como un área asociada al PME, donde el 92% de los establecimientos reporta haber realizado este proceso.

Asimismo, se reporta una articulación relativamente fácil con los otros planes o programas, aunque detectándose variaciones entre ellos. Respecto a los planes, un 76% de los directores percibe que es muy fácil o fácil articular el Plan de Convivencia Escolar con el PME. Los planes que aparecen comparativamente más difíciles de articular con el PME son el Plan de Sexualidad (57% lo considera fácil o muy fácil), y el Plan de Desarrollo profesional docente, con sólo un 49% que expresa esta opinión. Y en relación a los marcos, un 82% considera fácil o muy fácil articular el PME con el Marco para la Buena Enseñanza (MBE), y un 74% con el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo (MBDLE).

Por último, en relación con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa en la elaboración del PME, los actores para los que se reporta una mayor participación son los docentes y el equipo directivo, con un 98% de las menciones. En un segundo nivel aparecen apoderados, sostenedores, estudiantes y asistentes de la educación profesionales, con entre un 86 y 80% de participación reportada. Por último, para los asistentes de la educación no profesionales, se reporta una participación de 69%.

#### *Evaluación de la asesoría técnica pedagógica del Mineduc, en relación con el PME*

Los directores consideran, en general, que las asesorías directas y las redes de mejoramiento escolar son útiles para la comprensión del nuevo enfoque, para la elaboración o actualización del PME utilizando el nuevo enfoque y para la implementación del nuevo enfoque del PME. Los directores de establecimientos particulares subvencionados tienden a evaluar positivamente estos tipos de apoyo en mayor medida que los directores de establecimientos municipales.

Del mismo modo, los directores evalúan muy bien la labor que desarrollan los supervisores en relación con la implementación del nuevo enfoque del PME. Sin embargo, emergen críticas respecto a su nivel de preparación y la falta de criterios comunes para desempeñar su rol de apoyo y acompañamiento a establecimientos educacionales.

#### **IV. Conclusiones**

El nuevo enfoque de PME es valorado por los directores y jefes UTP, y constituye un aporte sustantivo para el trabajo de planificación de los establecimientos educativos. En particular, este nuevo enfoque significa un aporte a la gestión de cada establecimiento en tanto permite una orientación más clara hacia la mejora, fortalece la pertinencia y vinculación con el proyecto educativo propio del establecimiento y fomenta la participación de la comunidad educativa. Asimismo, ha redundado en una mayor apropiación y uso más efectivo del modelo de planificación para la mejora escolar, trabajando sobre la base de objetivos, metas y medidas de acción asociadas.

Para un análisis en mayor profundidad de las conclusiones, se presenta a continuación una matriz de Análisis FODA con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la implementación del nuevo enfoque del PME, generado a partir de la interpretación y análisis de los principales resultados del estudio, tanto de la información levantada en la encuesta como en los grupos focales.

En las fortalezas se describen los principales atributos positivos del nuevo enfoque del PME. En las oportunidades se analizan los factores que son favorables del nuevo enfoque del PME y que se esperan potenciar a futuro. En las debilidades se mencionan algunos puntos críticos del nuevo enfoque y, finalmente, en las amenazas, se analizan situaciones perjudiciales que pueden plantear dificultades en la continuidad de dicho enfoque.

### Fortalezas

- Los directivos identifican con claridad y valoran positivamente los principales cambios en el enfoque del PME. Estos cambios dicen relación con la planificación estratégica del PME a cuatro años, la vinculación explícita entre el PEI y el PME, la incorporación de otros planes, y en consecuencia la mayor orientación del PME hacia la mejora.
- El PME motiva la participación de todos los actores educativos. En general, se declara un alto grado de participación de los distintos estamentos en diferentes instancias de la planificación del PME. Los actores educativos que participan en mayor medida son el equipo directivo y el cuerpo docente, pero también participan (aunque en menor grado) actores que históricamente no estaban vinculados de manera directa con el PME, como los estudiantes, los apoderados y los asistentes de la educación.
- El nuevo enfoque del PME promueve la autonomía de los establecimientos en el proceso de planificación escolar. Si bien el Mineduc define la fase estratégica, la fase anual y sus respectivas etapas, los establecimientos tienen la libertad para definirlas y desarrollarlas de acuerdo con sus necesidades y realidad específica.
- El nuevo enfoque del PME contribuye a desarrollar, actualizar y/o renovar la identidad de cada establecimiento educacional (respecto de la misión, visión y perfiles expresados en el PEI), al promover una revisión, análisis y actualización del PEI y de sus elementos constitutivos.

### Oportunidades

- El nuevo enfoque de PME ha sido útil para instalar de forma más efectiva la lógica de planificación educativa y estratégica en los establecimientos, lo que puede ser instrumental para fortalecer la implementación en los establecimientos de distintas

estrategias y políticas educativas relacionadas con esta lógica, que tradicionalmente ha sido difícil de absorber.

- En relación con lo anterior, el nuevo enfoque del PME ha sido útil para instalar y/o fortalecer un concepto de orientación hacia la mejora continua, como fundamento del trabajo educativo, lo que también puede ser útil para distintos aspectos.
- El nuevo enfoque ha sido útil para promover la apropiación del PME por parte de los establecimientos, es decir, asumirlo como un instrumento útil para sus necesidades y no simplemente que debe ser utilizado por cumplir. Esto abre la posibilidad de utilizar de forma cada vez más efectiva el PME como motor del trabajo educativo de los establecimientos.

### Debilidades

- Nivel de preparación variable, y en algunos casos bajo, de los supervisores, y variabilidad en las metodologías de apoyo y acompañamiento que se utilizan para asesorar en el desarrollo del PME desde el Ministerio (a pesar de existir orientaciones generales al respecto).
- Dificultades con el uso de la plataforma tecnológica en el sentido de que ofrece escasa flexibilidad, y se cae constantemente.

### Amenazas

- La percepción de uso de criterios inconsistentes por parte de los supervisores, y las críticas a las competencias de algunos de ellos para brindar un apoyo y acompañamiento efectivo, pueden conspirar contra un uso más efectivo del PME por parte de los establecimientos, y desmotivar a los directivos en relación con esta herramienta.
- La ausencia de un servicio de comunicación fluida con la contraparte experta del Mineduc puede también restar motivación y capacidad de uso efectivo por parte de los equipos directivos de los establecimientos.
- Las dificultades para integrar el conjunto de planes en el PME (especialmente algunos de ellos que resultan más complejos), puede impedir un uso efectivo e integral del PME en los establecimientos, si es que no son apoyados o asesorados al respecto.
- Una escasa coordinación con el sostenedor, o más aún, problemas de relación y gestión con este ente, puede conspirar decisivamente contra un uso efectivo del PME, y retrotraerlo a una herramienta utilizada principalmente para cumplir con una demanda administrativa.

## **V. Sugerencias estratégicas y recomendaciones de política pública**

Las principales sugerencias y recomendaciones estratégicas generadas por Edecsa al nivel central del Ministerio son las siguientes:

- 1. Fortalecer el nuevo enfoque del PME.** El estudio es concluyente en establecer la utilidad y efectividad del nuevo enfoque, y por ende se sugiere mantener y potenciar las fortalezas y elementos claves del PME actual, en particular en lo relacionado con: planificación estratégica del PME a cuatro años; vinculación explícita entre el PEI y el PME; carácter integral que otorga el nuevo enfoque al PME (por ejemplo, al integrar otros planes que deben realizarse por normativa) y la orientación del PME hacia la mejora escolar.
- 2. Proyectar la participación de los distintos actores de la comunidad educativa en las decisiones de gestión y planificación escolar.** Se recomienda resguardar la iniciativa de considerar la diversidad de opiniones de los distintos estamentos en torno a la ejecución del PME en los establecimientos, ya que este aspecto es muy ampliamente valorado por los directivos. Al hacer de la planificación, implementación y evaluación del PME una instancia más participativa y democrática, contribuye a una mayor identificación y apropiación de los actores que se involucraron en su desarrollo.
- 3. Flexibilizar la implementación del PME y potenciar la autonomía de los establecimientos en este proceso.** Se recomienda flexibilizar aún más la implementación del PME. En concreto, se sugiere que los plazos de implementación de las distintas fases y etapas del PME se definan desde los establecimientos, de acuerdo con sus propias necesidades y del estado de avance en la ejecución de acciones del PME. Este hecho redundaría en un fortalecimiento de la autonomía y de la capacidad de decisión que tienen las escuelas sobre su quehacer educativo. Junto con ello, se fortalecería la apropiación del PME como herramienta de gestión escolar en los establecimientos. Esta flexibilidad de los tiempos de cumplimiento del PME también debería reflejarse en la plataforma del PME.

En la misma línea, se sugiere que el uso de los aspectos que deben ser considerados para el desarrollo del PME (como objetivos, metas, estrategias, acciones, indicadores, medios de verificación y financiamiento, entre otros) quede al criterio de los establecimientos, de modo de utilizarlos según estime conveniente el establecimiento.

**4. Resguardar la relación de los establecimientos con los sostenedores en relación con el PME.** Para asegurar un uso efectivo del nuevo enfoque del PME, se recomienda fortalecer la autonomía de los establecimientos en torno al mismo. Esto significa orientar el rol de los sostenedores en un sentido que sea funcional al enfoque buscado para el PME, y prevenir acciones por parte del sostenedor que puedan resultar obstaculizadoras. En esta línea, el estudio pone en evidencia la falta de marcos de regulación y orientación del trabajo de los sostenedores, lo que redundaría en algunos casos en dificultades para el trabajo con un instrumento estratégico como es el PME, y refuerza por tanto la necesidad de generar medidas que permitan apoyar y orientar el trabajo de los sostenedores en un sentido que resulte constructivo para el uso efectivo del PME. En la misma línea, resulta importante monitorear el uso del PME en el contexto de la nueva educación pública, y la relación de los establecimientos con los nuevos SLE.

**5. Potenciar el Apoyo Técnico Pedagógico otorgado por el Mineduc para la implementación del nuevo enfoque del PME.** En relación con este punto se recomienda:

- Fortalecer la capacitación a los supervisores en torno al nuevo enfoque del PME. Se sugiere desarrollar capacitaciones a los profesionales encargados de acompañar y revisar el proceso de implementación del PME en los establecimientos educacionales. Considerando la heterogeneidad que existe entre los supervisores sobre su trabajo, la finalidad del fortalecimiento de la capacitación es precisar criterios comunes en torno a la labor de supervisión, y así evitar aplicaciones de criterios disímiles o interpretaciones subjetivas que den lugar a discrecionalidad en su desarrollo.
- Fortalecer la utilización de orientaciones comunes a la base de las asesorías que realizan los supervisores en torno al nuevo enfoque del PME con la finalidad de homogeneizar los criterios de los supervisores, sin perder una visión contextualizada de las características de cada establecimiento. En particular, se deberían definir más claramente los objetivos y lineamientos de las asesorías y supervisores. Para ello, se sugiere en concreto la elaboración de un "Manual del supervisor", en el cual se especifique claramente cuál es el rol, las funciones y las facultades del supervisor en torno al desarrollo del nuevo enfoque del PME. Este manual también debería ser socializado con los establecimientos educativos, de modo que quede a libre disposición para resolución de dudas y consultas.
- Abrir nuevos canales de consulta en el Mineduc respecto del PME. Se propone la creación de canales más directos y fluidos, tales como un call center o un portal web, a través del cual los directivos puedan plantear inquietudes y dudas sobre la implementación del PME. Mediante estos canales se daría solución más rápida a los problemas o dificultades en torno

el PME y también se promovería un intercambio más fluido de los directivos con los supervisores y con el Mineduc.

- 6. Promocionar el cambio en el enfoque del PME a través de una estrategia comunicacional explícita.** En los resultados del estudio se evidenció que los directivos no percibieron un cambio de enfoque del PME como una transformación ocurrida en un momento específico en el tiempo, sino más bien como una evolución gradual a lo largo de los últimos años. El mismo concepto "cambio de enfoque" del PME no es usado por los directivos espontáneamente, y no se ajusta a su percepción de la forma en que el PME se ha ido modificando a lo largo del tiempo.

Por ello, se sugiere elaborar una estrategia comunicacional con los directivos en torno al cambio del enfoque del PME, en el que se evidencie más claramente y se ponga especial énfasis a esta modificación de la orientación ministerial del PME. También se sugiere extender esta iniciativa hacia los otros actores de la comunidad educativa, con el objetivo de que todos los estamentos tengan el mismo manejo conceptual en torno al PME.

- 7. Nuevas áreas de investigación.** Por último, a partir del estudio, es posible sugerir nuevas áreas de investigación en relación con el PME que sería útil abordar en futuros estudios. Entre estos incluye profundizar en la evaluación del rol de supervisores, las expectativas que guardan respecto de éste los actores educativos así como sugerencias concretas de mejora en relación con el PME. De la misma forma, sería útil una evaluación en mayor profundidad de la asesoría en redes, distinguiendo distintas modalidades, para comprender los aspectos más valorados por los directivos. Por otro lado, se recomienda en futuras investigaciones abordar la incidencia en la valoración del PME y su nuevo enfoque, de variables tales como el nivel de desempeño y el tamaño del establecimiento, el tiempo durante el cual han recibido asesoría los establecimientos, y el método de selección a través del cual los directivos llegaron a sus cargos.



**Estudio sobre Percepción del nuevo enfoque de mejoramiento educativo del  
PME en el contexto de la Reforma Educacional**

**Informe Final**

Encargado por el Ministerio de Educación de Chile  
y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.



**TODOS  
POR  
CHILE**



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

Autores:  
Máximo Quiero  
Pablo Torche  
Nataly Cáceres

Enero, 2018

Estudio sobre Percepción del nuevo enfoque de mejoramiento educativo del PME en el contexto de la Reforma Educacional: Informe Final

Autores: Máximo Quiero, Pablo Torche, Nataly Cáceres

Equipo de investigación:

Máximo Quiero  
Pablo Torche  
Nataly Cáceres

Edecsa Estudios  
Av. Francisco Bilbao 2992, Providencia.  
www.edecsaestudios.cl

Contraparte Técnica:  
MINEDUC: Jaime Portales, Alexis Moreira y María Victoria Martínez

Este estudio ha sido desarrollado en el contexto de colaboración entre el Ministerio de Educación de Chile y el Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) entre los meses de septiembre y diciembre del 2017. Licitación encargada por el Centro de Estudios y la División de Educación General del Ministerio de Educación y adjudicada a Edecsa Estudios (Contrato N° 69333).

Los términos empleados en esta publicación y la presentación de los datos que en ella aparecen no implican toma alguna de posición de parte de PNUD en cuanto al estatuto jurídico de los países, territorios, ciudades o regiones ni respecto de sus autoridades, fronteras o límites.

Las ideas y opiniones expresadas en esta obra son las de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista del Ministerio de Educación ni de PNUD ni comprometen a la Organización.

Ministerio de Educación y PNUD priorizan la perspectiva de género; sin embargo, para facilitar la lectura se utilizará un lenguaje neutro o se hará referencia a lo masculino o femenino según corresponda a la literatura presentada.

Los contenidos de este informe pueden ser reproducidos en cualquier medio, citando la fuente.

**Cómo citar este estudio:** Edecsa Estudios (2017). *Estudio sobre Percepción del nuevo enfoque de mejoramiento educativo del PME en el contexto de la Reforma Educacional: Informe final*. Encargado por MINEDUC y PNUD, Chile: Quiero, M., Torche, P. & Cáceres, N.

## Contenido

I.	ANTECEDENTES Y OBJETIVOS.....	19
1.1.	Contextualización del rol del Ministerio en relación con el PME .....	19
1.2.	Enfoque y rol de los supervisores.....	20
	Objetivo General.....	21
	Objetivos Específicos.....	21
II.	METODOLOGÍA.....	22
2.1.	Diseño de instrumentos .....	22
2.2.	Entrevistas con funcionarios expertos.....	24
2.3.	Trabajo cuantitativo: Encuesta con directores.....	24
2.3.1.	Marco muestral .....	25
2.3.2.	Estratificación del marco muestral .....	26
2.3.3.	Levantamiento de información cuantitativa .....	28
2.4.	Metodología de trabajo cualitativo .....	28
2.4.1.	Estrategia muestral .....	29
2.4.2.	Instrumento y análisis .....	30
III.	RESULTADOS.....	31
3.1.	Resultados entrevistas a funcionarios MINEDUC.....	31
3.1.1.	Razones y fundamentos del cambio de enfoque del PME .....	31
3.1.2.	Cambios incorporados en el nuevo enfoque de cuatro años del PME.....	32
3.1.3.	Percepción de utilidad del nuevo enfoque del PME .....	32
3.2.	Resultados cuantitativos .....	34
3.2.1.	Caracterización de la muestra lograda por estratos.....	34
3.2.2.	Síntesis de principales resultados cuantitativos .....	37
3.2.3.	Percepción y evaluación de cambios al PME.....	38
3.2.4.	Evaluación de la implementación del nuevo enfoque a cuatro años.....	43
3.2.5.	Evaluación de los documentos de apoyo del Mineduc en la implementación del nuevo enfoque a cuatro años .....	44
3.2.6.	Cambios en la manera de planificar en el establecimiento.....	45
3.2.7.	Análisis y/o actualización del Proyecto Educativo Institucional .....	47
3.2.8.	Contribución del nuevo enfoque para actualización de elementos del Proyecto Educativo Institucional .....	48

3.2.9. Evaluación de la vinculación e integración del PME con otros planes y marcos de referencia.....	49
3.2.10. Participación de los distintos estamentos de las comunidades educativas en la elaboración del PME.....	50
3.2.11. Evaluación de materiales y recursos pedagógicos de apoyo al PME .....	54
3.2.12. Evaluación de las Asesorías Directas de los supervisores del Mineduc, en relación con el PME.....	57
3.2.13. Evaluación de las Redes de Mejoramiento Escolar dinamizadas por supervisores del Mineduc .....	59
3.2.14. Análisis adicional por Zona Geográfica (urbano-rural) .....	60
3.2.15. Análisis adicional por Liderazgo directivo .....	62
3.3. Resultados cualitativos.....	69
3.3.1. Percepciones sobre el PME como herramienta de gestión escolar .....	69
3.3.2. Evaluación del cambio de enfoque del PME.....	70
3.3.3. Principales cambios percibidos en el enfoque del PME .....	71
3.3.4. Evaluación de las modificaciones y ventajas asociadas al cambio de enfoque del PME .....	74
3.3.5. Críticas o debilidades asociadas al nuevo enfoque del PME .....	78
3.3.6. Percepciones del modelo “anterior” del PME .....	79
3.3.7. Percepciones y valoraciones del Apoyo Técnico Pedagógico Ministerial (ATPM) .....	81
3.3.8. Implementación del nuevo enfoque del PME.....	83
3.3.9. Sugerencias y recomendaciones de mejora señaladas por los directivos.....	88
IV. CONCLUSIONES .....	93
V. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS ESTRATÉGICAS PARA LA POLÍTICA PÚBLICA	96
VI. SUGERENCIAS PARA FUTUROS ESTUDIOS .....	99

## **I. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS**

Entre el 2014 y el 2017 el Ministerio de Educación (Mineduc) ha implementado orientaciones que establecen un nuevo enfoque de mejoramiento educativo para los establecimientos escolares del país, basado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI), concebido como un instrumento que define y explicita el proyecto y horizonte formativo de cada establecimiento, y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), orientado a organizar la planificación estratégica de cada establecimiento, colegio o liceo del país.

Para materializar la estrecha relación esperada entre PEI y PME, el Ministerio de Educación ha generado cambios en el enfoque del PME, en torno a las dos siguientes modificaciones principales:

- Ampliar el ciclo de planificación y desarrollo de 1 a 4 años.
- Fortalecer el foco del PME en las necesidades, sellos educativos y realidad específica de cada establecimiento educacional.

En este marco, se desarrollan a continuación dos tipos de antecedentes que resultan importantes para comprender y ponderar los resultados del estudio. En primer lugar, algunos antecedentes respecto del rol oficial que le cabe al Mineduc en relación con el PME, y, en segundo lugar, respecto del enfoque de trabajo y rol descrito para los supervisores.

### **1.1. Contextualización del rol del Ministerio en relación con el PME**

En el marco de la reforma educacional, el Ministerio de Educación, durante el periodo 2014 – 2017, ha desarrollado orientaciones que impulsan un nuevo enfoque de mejoramiento educativo para los establecimientos escolares del país. Estas orientaciones se organizan en torno al uso de dos herramientas centrales para la gestión escolar, que son el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

El PME es un instrumento de planificación escolar estratégica, donde se definen los procedimientos que conducen hacia la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos de los establecimientos educativos. A través del PME, los colegios pueden desarrollar lo declarado en su PEI, mediante la definición y ejecución de objetivos, metas y acciones que estén en línea con su sello institucional.

En este contexto, el Ministerio de Educación ha impulsado un cambio en el enfoque de mejoramiento educativo, poniendo el foco en las necesidades educativas de cada establecimiento educacional y ampliando el ciclo de mejoramiento continuo desde una planificación anual a una planificación estratégica a cuatro años.

Para apoyar el proceso de elaboración del PME, los establecimientos ingresan a una plataforma web desarrollada por el Mineduc, donde pueden ingresar su planificación estratégica y anual, reportar información y dejar registros de los procesos de mejora escolar que se ejecutan en los establecimientos educativos.

Además de lo anterior, el Mineduc ha puesto a disposición de las comunidades educativas algunas orientaciones para la elaboración del PME 2017, a partir de las cuales se entregan lineamientos de cómo llegar a cabo las fases estratégica y anual del nuevo enfoque del PME. También se deja a disposición los documentos intervenibles de la fase anual, formularios de registro y otros documentos de apoyo.

Adicionalmente, el Mineduc otorga apoyo técnico pedagógico, tanto a través de asesorías directas a establecimientos como a través de redes de mejoramiento escolar de directivos escolares. En el caso de las primeras, su finalidad es otorgar apoyo y orientación a los equipos directivos de los establecimientos educacionales para la identificación de problemáticas y la búsqueda de soluciones y la toma de las mejores decisiones, mediante el desarrollo o fortalecimiento de capacidades de estos equipos. Por su parte, el objetivo de las redes de mejoramiento escolar es desarrollar una cultura de trabajo colaborativo entre establecimientos que conforman la red, con el propósito de construir aprendizajes individuales y colectivos para la mejora educativa entre directivos escolares (directores/as de establecimiento y jefes/as de unidad técnico-pedagógica).

## **1.2. Enfoque y rol de los supervisores**

El rol de los supervisores se enmarca en la responsabilidad asumida por el Mineduc de entregar "apoyo y acompañamiento técnico pedagógico sistémico, sistemático y contextualizado a los establecimientos educacionales en los procesos que desarrollan"<sup>2</sup> (p.31). En este contexto, la asesoría directa se concibe como un trabajo de "apoyo, orientación y guía", orientado a la identificación de nudos críticos y situaciones problemáticas en conjunto con el establecimiento y su equipo directivo, con el objetivo de propiciar dinámicas de cambio orientadas hacia la mejora (Ibid, p. 33). Esta asesoría busca promover una mirada integral y sistémica sobre el establecimiento, un trabajo contextualizado que respete las diferencias entre establecimientos, un enfoque de neutralidad y transparencia, un reconocimiento del equipo directivo y una entrega de información clara, precisa y oportuna.

Por otro lado, la estrategia de redes de mejoramiento escolar se basa en un enfoque colaborativo, orientado a fortalecer las capacidades de los líderes educativos (directores/as de establecimiento y jefes/as de unidad técnico-pedagógica). Su objetivo es "desarrollar

---

<sup>2</sup> Mineduc, División de Educación General, Orientaciones para el apoyo técnico-pedagógico al sistema escolar, (2017)

una cultura de trabajo colaborativo entre establecimientos” orientado a “construir aprendizajes individuales y colectivos para la mejora educativa del conjunto de la red, así como en la red de la propia comunidad educativa.” (Ibid, p. 59). Las líneas estratégicas de este trabajo incluyen la promoción e intercambio de prácticas educativas y de gestión, la transición de un rol vertical, a uno horizontal de apoyo, el fortalecimiento de la estructura organizacional, la promoción del trabajo territorial, el desarrollo de capacidades para la mejora, y la promoción del trabajo colaborativo.

En el contexto descrito anteriormente, el Mineduc requiere profundizar en la percepción y valoración que tienen los directivos de distintos establecimientos del país sobre el cambio de enfoque del PME, para lo cual se ha encargado un estudio con los siguientes objetivos:

### **Objetivo General**

Caracterizar la percepción y valoración de los directores y jefes de UTP de establecimientos subvencionados acerca del cambio de enfoque del PEI-PME y el aporte del apoyo técnico pedagógico ministerial en su implementación, a fin de proponer recomendaciones útiles para la mejora de la política de mejoramiento escolar del MINEDUC.

### **Objetivos Específicos**

5. Caracterizar la percepción de los directores y jefes de UTP de establecimientos subvencionados acerca del cambio de enfoque PEI-PME, identificando sus fortalezas y debilidades respecto del modelo anterior.
6. Identificar cómo y en qué medida los establecimientos subvencionados han implementado el cambio de enfoque del PEI-PME propuesto por el MINEDUC.
7. Explorar la percepción de los directores y jefes de UTP acerca del aporte del apoyo técnico pedagógico ministerial entregado para implementar el cambio de enfoque PEI-PME.
8. Describir los aprendizajes identificados por los directores y jefes de UTP en cuanto a la implementación del enfoque de 4 años del PEI-PME, a fin de proponer recomendaciones útiles para la mejora de la política de mejoramiento escolar del MINEDUC.

## **II. METODOLOGÍA**

Para cumplir con los objetivos definidos, se diseñó un estudio cualitativo-cuantitativo. La fase inicial consistió en la realización de entrevistas con funcionarios expertos del Ministerio acerca del cambio del enfoque del PME, que tenían el propósito de contextualizar y definir en detalle los sentidos y especificidades del cambio de enfoque.

La fase posterior consistió en la elaboración de una pauta aplicada en grupos focales con directores y jefes UTP y un cuestionario aplicado a directores utilizando como insumo la información levantada en las entrevistas con los funcionarios expertos.

A continuación, se describe el detalle metodológico de cada una de estas fases.

### **2.1. Diseño de instrumentos**

Para la construcción de los instrumentos se diseñó una matriz única de áreas y sub-áreas, con miras a favorecer la consistencia y comparabilidad de la información levantada en terreno y el análisis de los resultados.

Esta matriz se confeccionó a partir del análisis de los objetivos del estudio, de la revisión de documentación relevante y se utilizó también como insumo la información recogida a través de las entrevistas con funcionarios ministeriales.

Esta matriz sirvió de base para la construcción del conjunto de instrumentos de recolección de información. De esta forma, se aseguró la consistencia, transversalidad y complementariedad de los instrumentos elaborados y, por consiguiente, de la información a recolectar a partir del conjunto de técnicas de recolección de información.

Todas las áreas y sub áreas definidas en la matriz fueron abordadas tanto por el cuestionario cuantitativo, como por la pauta de preguntas para la conducción de los grupos focales. A continuación se presenta la matriz de áreas y sub áreas del estudio, en tanto que la correlación pormenorizada de esta herramienta con ambos instrumentos de recolección de información se presenta como anexo.

Cabe mencionar que si bien las dimensiones del Plan de Mejoramiento Educativo son Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia y Gestión de Recursos, en la matriz de áreas y sub-áreas se presentan los aspectos que efectivamente fueron evaluados en el estudio, que refieren a conocimiento y percepción del cambio de enfoque del PME, implementación del nuevo enfoque del PME, evaluación del apoyo técnico pedagógico, contexto y capacidades de implementación, articulación del nuevo enfoque del PME con el sistema educativo y sugerencias y recomendaciones de mejora. En otras palabras, no se organizó la evaluación del PME a partir de las dimensiones de gestión, sino de objetivos transversales.

**Tabla N°1: Matriz de áreas y sub-áreas para la elaboración de instrumentos**

Área	Sub-área
Conocimiento y percepción del cambio de enfoque de PME	Percepción del PME como herramienta de planificación y gestión escolar
	Razones y fundamentos de cambio el enfoque del PME
	Percepción del cambio del enfoque del PME y principales cambios percibidos
	Valoración o evaluación del cambio del enfoque de PME
	Conocimiento del cambio de enfoque del PME
	Fortalezas y debilidades del cambio de enfoque del PME (incluyendo para la gestión escolar, mejoramiento continuo, articulación y otros)
	Comparación entre enfoque anterior y nuevo enfoque
	Aportes percibidos o esperados del nuevo enfoque del PME
	Percepción de utilidad general del nuevo enfoque del PME
Implementación del nuevo enfoque del PME	Percepción de implementación
	Nivel de implementación general
	Procesos de implementación del nuevo enfoque (análisis del PEI, auto evaluación institucional, otros)
	Actores involucrados
	Recursos utilizados para la elaboración o implementación del PME
Evaluación del apoyo técnico recibido, y demandas específicas para un mejor uso del PME	
Contexto y capacidades	Capacidades necesarias y faltantes en el establecimiento para un buen uso del PME
	Facilitadores y obstaculizadores para un buen uso del PME
	Dificultades en implementación
Articulación del nuevo enfoque del PME con el	Articulación con EID, MBD y otros instrumentos para la gestión escolar

sistema escolar	Articulación del PME con otros planes que se exigen por normativa
	Articulación del PME con el sistema SAC
Sugerencia y recomendaciones	Sugerencias o recomendaciones de mejora al nuevo enfoque del PME

## 2.2. Entrevistas con funcionarios expertos

Se realizaron 5 entrevistas semi-estructuradas, entre el 2 y el 26 de octubre de 2017, de acuerdo con una pauta de preguntas definida en conjunto con la contraparte. El audio de las entrevistas fue íntegramente grabado para el análisis. Los entrevistados fueron los siguientes:

- Juan Eduardo García Huidobro, Jefe de la División de Educación General, DEG, Mineduc
- Jaime Portales Olivares, Profesional asesor de la División de Educación General, Mineduc
- Ana Paz Pozo Lobos, Coordinadora Nacional de SEP, PIE y ATE
- Sandra Pavez Avendaño, Coordinadora Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa, DEG, Mineduc
- Alexis Moreira Arenas, Vicecoordinador Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa, DEG, Mineduc

## 2.3. Trabajo cuantitativo: Encuesta con directores

Se realizó una encuesta telefónica con 553 directores de las 15 regiones del país (originalmente contemplados 500), lo que permitió resultados con un error muestral del 4,1%<sup>3</sup>, suponiendo varianza máxima y estableciendo un nivel de confianza del 95%.

Se utilizó un muestreo estratificado, utilizando como criterios de estratificación fundamentales el tipo de dependencia del establecimiento y la presencia (o no) de apoyo técnico pedagógico por parte del Mineduc.

El rendimiento de la muestra corresponde al cálculo de las tasas de respuesta, rechazo y no contacto de los casos a contactar. A continuación, se definen y estiman estas tasas.

---

<sup>3</sup> La expresión del error muestral para M.A.S. es la siguiente:

$$e = z * \sqrt{\frac{p * q}{n}}$$

- Tasa de respuesta: definida como la proporción de casos logrados sobre el total de casos contactados de la muestra real. La tasa de respuesta fue de 0,58.

Tasa de respuesta:  $553/955 = 0,58$

- Tasa de rechazo: definida como la proporción de casos que señalan un rechazo luego de un total de cinco intentos sobre el total de casos contactados de la muestra real. La tasa de rechazo fue de 0,16.

Tasa de rechazo:  $157/955 = 0,16$

- Tasa de no contacto: definida como la proporción de casos que no se logran contactar luego de un total de cinco intentos sobre el total de casos contactados de la muestra real. La tasa de no contacto fue de 0,26.

Tasa de no contacto:  $245/955 = 0,26$

### **2.3.1. Marco muestral**

El diseño muestral corresponde a un diseño probabilístico estratificado que tiene como marco muestral el directorio de establecimientos educacionales del Ministerio de Educación 2016<sup>4</sup> y la base de datos de los establecimientos con Apoyo Técnico Pedagógico entregada por la contraparte. Estas bases fueron fusionadas por el RBD de los establecimientos, generando una única base, a partir de la cual se realizaron los procedimientos para la construcción del diseño muestral.

A continuación, se ofrece una caracterización del universo de estudio según las variables de estratificación (tipo de dependencia y apoyo técnico pedagógico recibido), en base a los datos disponibles.

---

<sup>4</sup> De esta base, se excluyeron aquellos establecimientos educativos que imparten exclusivamente educación parvularia, educación especial y para adultos. También se dejaron fuera establecimientos cerrados, en receso o autorizados, pero sin matrícula.

**Tabla N°2: Distribución de Establecimientos según Dependencia y Apoyo técnico pedagógico (n)**

<b>Apoyo técnico pedagógico Mineduc</b>	<b>Municipal</b>	<b>Particular Subvencionado</b>	<b>Total general</b>
Recibe apoyo técnico pedagógico	4.901	1.421	6.322
No recibe apoyo técnico pedagógico	223	2.558	2.781
<b>Total general</b>	<b>5.124</b>	<b>3.979</b>	<b>9.103</b>

Fuente: Elaboración propia

### **2.3.2. Estratificación del marco muestral**

En el diseño de una muestra, la estratificación corresponde al proceso de agrupar a los elementos de una población en grupos homogéneos previo a la selección de la muestra. Así, los estratos son subconjuntos de la población esencialmente independientes y mutuamente excluyentes, es decir, cada elemento de una población debe pertenecer a un estrato y sólo a uno. Su propósito es obtener un grado mayor de representatividad disminuyendo el error muestral probable. Para lograr este objetivo, cada estrato debería ser lo más diferente posible de los demás.

Para la estratificación se considera, además de la dependencia administrativa de los establecimientos, el recibimiento de apoyo técnico pedagógico por parte del Ministerio de Educación (Mineduc).

El tipo de dependencia es un criterio fundamental que determina la gestión del establecimiento. De esta forma, se estima que la dependencia del establecimiento determina distintas formas en que los establecimientos incorporan los cambios en el enfoque del PEI-PME. A partir de este criterio se proponen dos estratos muestrales:

- Establecimientos municipales
- Establecimientos particulares subvencionados

**Tabla N°3: Distribución de establecimientos según dependencia<sup>5</sup>**

<b>Dependencia</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Municipal	5.124	56,29%
Particular Subvencionado	3.979	43,71%
<b>Total general</b>	<b>9.103</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En las siguientes tablas se describe la estratificación de la muestra, con y sin sobre muestra.

**Tabla N°4: Distribución de número de casos esperados y sobre muestra**

<b>Dependencia</b>	<b>N</b>	<b>peso h</b>	<b>n esperado</b>	<b>N sobre muestra</b>
Municipal	5.124	0,5629	281	352
Particular Subvencionado	3.979	0,4371	219	273
<b>Total general</b>	<b>9.103</b>	<b>1</b>	<b>500</b>	<b>625</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N°5: Distribución de establecimientos según estratos**

<b>Dependencia</b>	<b>Con apoyo técnico pedagógico Mineduc</b>	<b>Sin apoyo técnico pedagógico Mineduc</b>	<b>Total general</b>
Municipal	4.901	223	5.124
Particular Subvencionado	1.421	2.558	3.979
<b>Total general</b>	<b>6.322</b>	<b>2.781</b>	<b>9.103</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>5</sup> Se descartaron del marco muestral a jardines infantiles, establecimientos especiales y colegios para adultos.

**Tabla N°6: Distribución de peso según estratos**

<b>Dependencia</b>	<b>Con apoyo técnico pedagógico Mineduc</b>	<b>Sin apoyo técnico pedagógico Mineduc</b>	<b>Total general</b>
Municipal	0,5384	0,0245	0,5629
Particular Subvencionado	0,1561	0,2810	0,4371
<b>Total general</b>	<b>0,6945</b>	<b>0,3055</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N°7: Distribución de casos esperados según estratos**

<b>Dependencia</b>	<b>Con apoyo técnico pedagógico Mineduc</b>	<b>Sin apoyo técnico pedagógico Mineduc</b>	<b>Total general</b>
Municipal	269	12	281
Particular Subvencionado	78	141	219
<b>Total general</b>	<b>347</b>	<b>153</b>	<b>500</b>

Fuente: Elaboración propia

### **2.3.3. Levantamiento de información cuantitativa**

El cuestionario de preguntas se construyó tomando como base la matriz única de áreas y sub áreas. Esta matriz, como se ha mencionado, fue generada a través del análisis de los objetivos del estudio, la revisión de documentación y las entrevistas con funcionarios del Mineduc. El cuestionario definitivo fue revisado y aprobado por la contraparte.

El cuestionario fue piloteado en 10 establecimientos de distintas características. El piloto fue aplicado de forma telefónica, de la misma forma en que se realizaron las encuestas de forma efectiva.

A partir del piloto se incorporaron cambios que fueron aprobados por la contraparte.

El cuestionario fue aplicado entre el 26 de octubre y finalizó el 24 de noviembre de 2017, a directores de establecimientos escolares de todo el país, de modo telefónico, por encuestadores específicamente capacitados para el estudio.

## **2.4. Metodología de trabajo cualitativo**

El trabajo cualitativo contempló la realización de 11 grupos focales con directores y jefes de UTP en tres regiones del país: V Región de Valparaíso, XIII Región Metropolitana y VI Región de O'Higgins. 9 de estos grupos fueron contemplados por la metodología del estudio y dos se realizaron de manera extra (por exceso de asistencia ante la convocatoria). Los grupos extra también fueron utilizados para el análisis.

### 2.4.1. Estrategia muestral

Para la construcción de la muestra, se utilizó como unidad muestral el establecimiento, asumiendo que los directores y jefes de UTP de distintos establecimientos tienen una visión del tema contextualizada a su experiencia y ámbito de trabajo. De esta forma, se pudo comparar la visión de actores educativos de establecimientos municipales y particulares subvencionados, así como de establecimientos con o sin apoyo técnico pedagógico entregado por parte del Ministerio de Educación (Mineduc).

En el contexto descrito, se utilizaron los siguientes criterios de segmentación muestral, de acuerdo con lo convenido con la contraparte:

- **Tipo de dependencia.** Distinguiendo:
  - Establecimientos municipales
  - Establecimientos particulares subvencionados
  
- **Apoyo técnico pedagógico.** Distinguiendo:
  - Establecimientos con apoyo técnico pedagógico del Mineduc, ya sea mediante asesorías directas, redes de mejoramiento escolar o ambas.
  - Establecimientos sin apoyo técnico pedagógico del Mineduc.
  
- **Urbano/rural.** Se realizó un grupo focal con establecimientos rurales.

A partir de estos criterios de segmentación, se utilizaron las siguientes tablas de tipologías y de distribución muestral para los grupos focales:

**Tabla N°8: Muestra cualitativa de grupos focales con actores educativos**

	Municipal		Particular subvencionado		Total
	Con apoyo técnico pedagógico Mineduc	Sin apoyo técnico pedagógico Mineduc	Con apoyo técnico pedagógico Mineduc	Sin apoyo técnico pedagógico Mineduc	
<b>Directores</b>	2	1	2	-	<b>5</b>
<b>Jefes de UTP</b>	2	-	1	1	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

Los grupos focales extra correspondieron a las siguientes características:

- Directores, establecimientos municipales, con ATPM, Rancagua.
- Mixto: Directores y jefes de UTP, establecimientos particular subvencionados y municipales, con ATPM, San Felipe.

#### **2.4.2. Instrumento y análisis**

Los grupos focales fueron conducidos a partir de una pauta generada en conjunto con la contraparte. Cada uno de los grupos focales fue grabado en audio y transcrito íntegramente para el análisis.

El análisis se realizó a través de una estrategia de codificación cualitativa, basado en la Grounded Theory<sup>6</sup>, generando primeros códigos y conceptos para sintetizar la información emergida en cada uno de los grupos focales, y luego organizando la información en categorías más amplias, integradas en rejillas que permiten una comparación transversal entre grupos focales.

En el informe se incluyen citas textuales de los argumentos expuestos por los directivos que participaron en los grupos focales. **El rol de estas citas es ilustrar las ideas planteadas y enriquecer el análisis desarrollado, no comprobarlo o validarlo, por tanto, no se trata de citas exhaustivas.**

---

<sup>6</sup> Para más información sobre este enfoque analítico se sugiere consultar a los autores Glaser y Strauss (1967).

### **III. RESULTADOS**

#### **3.1. Resultados entrevistas a funcionarios MINEDUC**

En este apartado se presenta una síntesis de los principales hallazgos a partir de las entrevistas realizadas a actores claves del Ministerio de Educación vinculados con el Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Estas entrevistas, requeridas por las bases de licitación del estudio, tuvieron por objeto contextualizar el cambio de enfoque del PME y sus prioridades, y sirvieron además para orientar la construcción de los instrumentos de recolección de información y el trabajo de análisis.

Los resultados se organizan en torno a los siguientes tres temas: 1) Razones y fundamentos de cambio de enfoque del PME; 2) Cambios incorporados en el nuevo enfoque de cuatro años del PME y 3) Percepción de utilidad del nuevo enfoque del PME.

##### **3.1.1. Razones y fundamentos del cambio de enfoque del PME**

Entre los motivos que justificaron realizar un cambio de enfoque del PME destacan los siguientes:

- El enfoque de planificación anual del PME era insuficiente para tener una mirada a largo plazo de los procesos educativos y del mejoramiento escolar. Esto constituía una limitante en la medida que los procesos de mejoramiento suponen necesariamente un plazo más largo. El plazo anual dificultaba, o imposibilitaba, el desarrollo de una mirada estratégica sobre la planificación para el mejoramiento escolar. Esto redundaba en que los establecimientos definían e implementaban prácticas sin una mirada de largo plazo sino de carácter más circunscrito y emergente.
- Estudios previos encargados por el Mineduc revelaban que los PME estaban enfocados principalmente en la justificación y la rendición de cuentas de los gastos realizados por los establecimientos, y no en la planificación hacia la mejora educativa.
- Entender el PME como una herramienta de gestión escolar para la toma de decisiones contextualizada, de manera de promover una mayor vinculación entre los procesos de mejora y la realidad, identidad, sellos educativos y necesidades específicas de cada establecimiento en particular.

### 3.1.2. Cambios incorporados en el nuevo enfoque de cuatro años del PME

Los principales cambios incorporados en el nuevo enfoque estratégico de cuatro años del PME, en comparación con el enfoque anterior, son:

- **Vínculo PEI-PME:** Se busca fortalecer el vínculo entre la planificación del mejoramiento educativo, y el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional. El nuevo enfoque tiene por propósito posicionar el PEI como un eje central para la mejora, que determine y oriente la planificación y gestión de los establecimientos, potenciando la idea de una visión a mediano y largo plazo.
- **Temporalidad:** En que la planificación estratégica está pensada a cuatro años donde las planificaciones anuales tienen una lógica de continuidad que reporta a objetivos de mediano y largo plazo.
- **Integración y visión estratégica:** Se busca una integración en el PME de los otros planes exigidos por la normativa (Plan de gestión de la convivencia escolar, Plan de formación ciudadana, Plan de apoyo a la inclusión, Plan de afectividad, sexualidad y género, Plan de desarrollo profesional docente y Plan de seguridad escolar), así como de las necesidades definidas en el proceso de autoevaluación institucional que se realiza en la Fase Estratégica. De esta forma, se pretende promover una mirada más sistémica del trabajo del establecimiento, donde los distintos planes e iniciativas, sean concebidos como distintas dimensiones de la organización que se pueden articular entre sí. De esta forma, se intenta dar al PME una visión más estratégica, que integre las distintas dimensiones y ámbitos de trabajo en pos de objetivos comunes o articulados entre sí y que generan ciclos sustentables (y no en temas aislados, emergentes, o simplemente para justificar gastos).

### 3.1.3. Percepción de utilidad del nuevo enfoque del PME

Desde los actores del Mineduc se espera que el nuevo enfoque genere los siguientes aportes o contribuciones a los establecimientos educacionales:

- **Una visión de trayectoria de mejoramiento educativo:** Se espera instalar en los establecimientos la idea de desarrollar una propuesta de mejoramiento educativo de mediano y largo plazo, donde las acciones de cada año cobran mayor coherencia y relevancia.
- **Un sentido de la planificación:** El vínculo del PME con el PEI hace que las acciones de mejoramiento tengan más sentido y coherencia con el tipo de formación que los establecimientos quieren lograr, el perfil de sus estudiantes y sus sellos educativos.

- **Un modelo lógico de gestión:** El nuevo enfoque del PME es un modelo de gestión que conduce a desarrollar un camino lógico y progresivo para alcanzar la mejora. Se le pide al establecimiento que haga un análisis crítico, que reflexione, que se autoevalúe, que defina fortalezas y debilidades, ámbitos de problemáticas y que establezca prioridades. En función de esa priorización se definen objetivos, metas y estrategias, los que se traducen en acciones del plan anual.
- **Una visión integral y de consistencia interna:** Se da una mirada más integral y coherente a todas las acciones e iniciativas que se desarrollan al interior de cada establecimiento educacional. En el nuevo enfoque del PME se incorporan los ejes de la reforma educacional expresados en distintos planes exigidos por normativa, como lo son la inclusión, el desarrollo profesional docente, la formación ciudadana, la participación, que se suman a la convivencia escolar, seguridad y sexualidad que ya existían pero que muchas veces eran invisibilizados. De este modo, el PME incluye e integra cada uno de estos ejes y planes a nivel de los objetivos y/o acciones que plantea.
- **Eficiencia en la gestión:** Esto se deriva de lo anterior, ya que al entender el PME como un instrumento que integra todas las herramientas utilizadas para la gestión escolar y darles un sentido coherente, se espera que los establecimientos puedan implementar la planificación sin verse sobre demandados.
- **Mayor Participación:** Este proceso de planificación a cuatro años invita a los establecimientos a que los procesos y las definiciones sean más participativos, promoviendo el involucramiento de todos los actores educativos.
- **Desarrollo de capacidades:** El nuevo enfoque apunta al desarrollo de capacidades, en los equipos directivos, y que el establecimiento defina cuales son las condiciones que tiene y cuáles no. De esta forma, la idea es que el diagnóstico que se realiza al inicio del proceso en cada establecimiento (autoevaluación institucional), valide lo que se ha logrado y se definan los cambios que se van a impulsar desde las capacidades de los actores de las comunidades.

## 3.2. Resultados cuantitativos

### 3.2.1. Caracterización de la muestra lograda por estratos

A continuación, se presenta una caracterización de la muestra final de establecimientos educacionales según dependencia administrativa y apoyo técnico pedagógico. La Tabla 9 muestra que 416 establecimientos (correspondiente a un 75%) son establecimientos que reciben apoyo técnico pedagógico en sus distintas modalidades, mientras que 137 (24,7%) no reciben dicho apoyo.

**Tabla N°9: Distribución de casos logrados según estratos**

<b>Dependencia</b>	<b>Con apoyo técnico pedagógico Mineduc</b>	<b>Sin apoyo técnico pedagógico Mineduc</b>	<b>Total general</b>
Municipal	330	14	344
Particular Subvencionado	86	123	209
<b>Total general</b>	<b>416</b>	<b>137</b>	<b>553</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 10 se observa que del total de establecimientos un 62% corresponde a establecimientos municipales y el 38% restante a particulares subvencionados. Asimismo, la mayoría de los establecimientos municipales (96%) corresponde a establecimientos con apoyo técnico pedagógico. La situación es inversa en el caso de los particulares subvencionados donde un 59% de éstos corresponde a establecimientos sin apoyo técnico pedagógico.

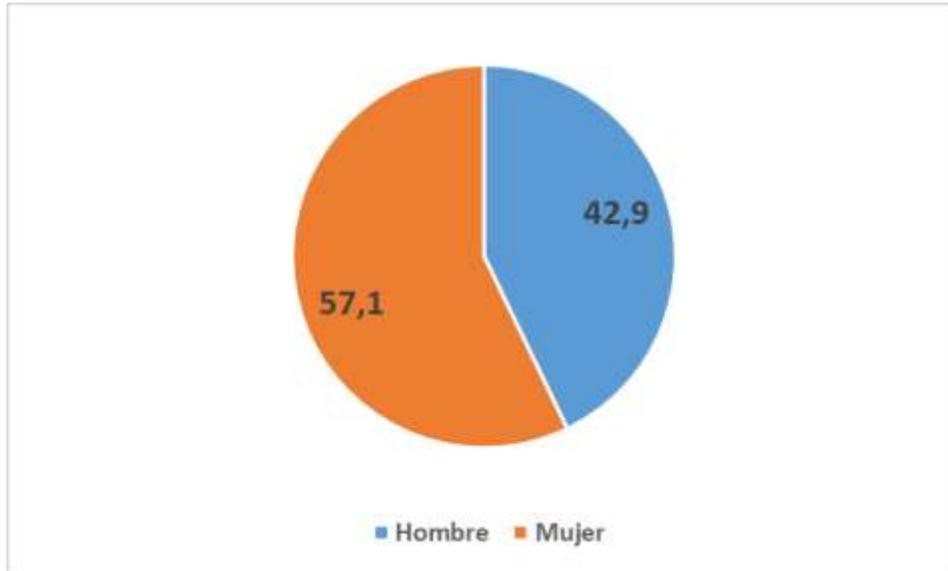
**Tabla N°10: Distribución de casos logrados según estratos (% total)**

<b>Dependencia</b>	<b>Con apoyo técnico pedagógico Mineduc</b>	<b>Sin apoyo técnico pedagógico Mineduc</b>	<b>Total general</b>
Municipal	59,7	2,5	62,2
Particular Subvencionado	15,6	22,2	37,8
<b>Total general</b>	<b>75,30</b>	<b>24,70</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

En términos de sexo, la muestra de directores corresponde a una mayoría de mujeres con un 57% (315) y un 43% (238) restantes de directores hombres (ver gráfico 1).

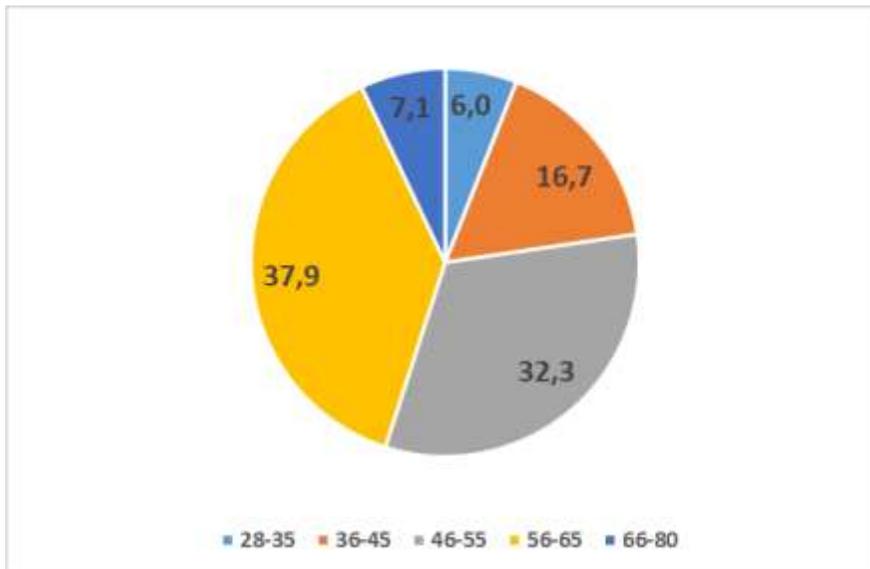
**Gráfico 1:** *Sexo de los directores (%)*



Fuente: Elaboración propia (N válido: 553)

El gráfico 2 muestra la información sobre la edad de los directores. Se observa que un 37% (204) de los directores tiene entre 56 y 65 años, seguido de 32,3% (178) que corresponde al grupo que tiene entre 46 y 55 años. Por su parte, sólo un 6% (33) de los directores tiene entre 28 y 35 años y un 7,1% (39) entre 66 y 80 años.

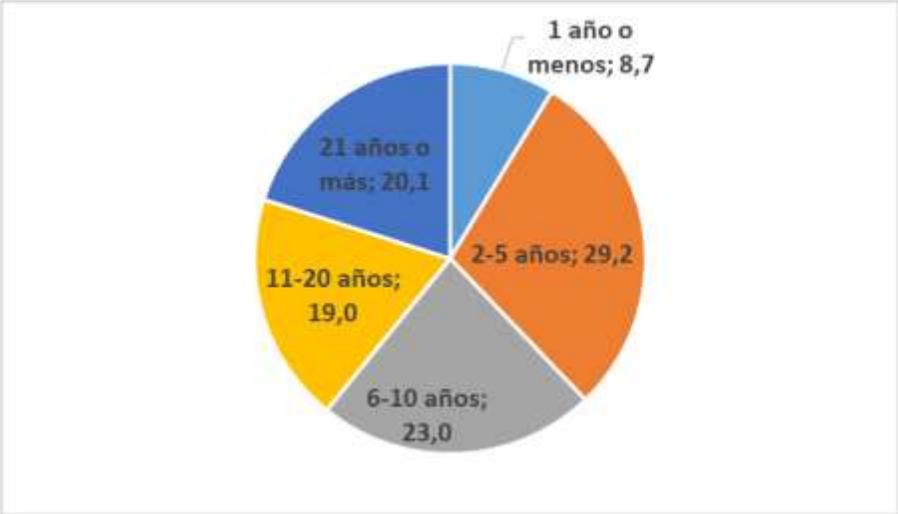
**Gráfico 2:** *Edad de los directores (%)*



Fuente: Elaboración propia (N válido: 551)

El gráfico 3 muestra los años de experiencia de los directores encuestados. Se observa que la mayor cantidad de directores tiene entre 2 y 5 años de experiencia (29,2%), luego viene un segmento que se encuentra entre 6 y 10 años de experiencia (23%). El porcentaje más pequeño es de los directores que tienen un año o menos de experiencia (8,7%).

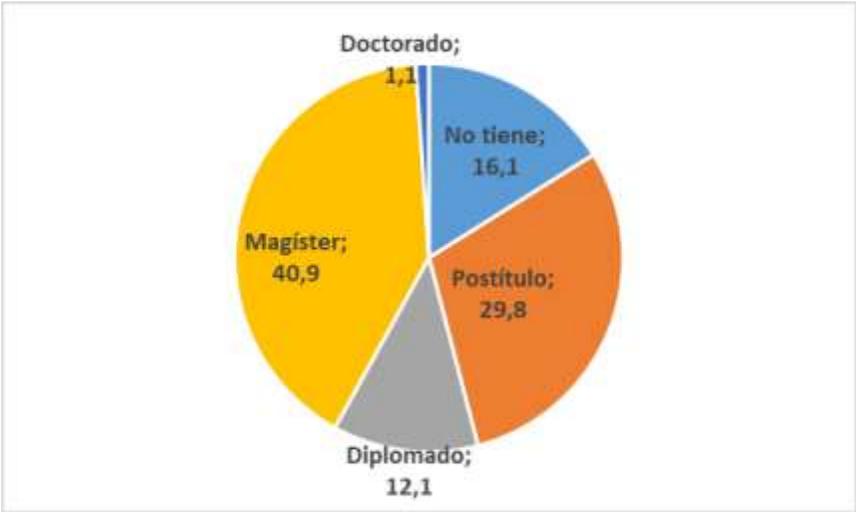
**Gráfico 3:** Años de experiencia de los directores (%)



Fuente: Elaboración propia (N válido: 552)

Respecto a la formación de postgrado de los directores, se tiene que un 40,9% (226) indica tener grado de magíster y un 29,8% (165) tiene algún postítulo. Asimismo, existe un 16,1% (89) que no tiene formación de postgrado o postítulo y sólo un 1,1% (6) que tiene el grado de Doctor (ver gráfico 4).

**Gráfico 4:** Tenencia de postgrado de los directores (%)



Fuente: Elaboración propia (N válido: 553)

### 3.2.2. Síntesis de principales resultados cuantitativos

A lo largo de este capítulo se presentan los principales resultados cuantitativos acerca del cambio de enfoque del PME. Se presentan resultados para el total de la muestra y se incorpora una diferenciación según dependencia administrativa (municipal o particular subvencionado) y/o Apoyo Técnico Pedagógico Ministerial (ATPM), esto es, si el establecimiento recibe o no este apoyo, sólo en caso de que se constaten diferencias relevantes.

Para realizar el análisis comparado por segmento se privilegia en algunos casos el uso de una sola categoría de respuesta (principalmente la categoría "muy de acuerdo"), con el objeto de facilitar la comparación, ya que si se suman dos o más categorías, los datos tienen a nivelarse siendo muy difícil identificar tendencias o diferencias importantes.

Antes del desarrollo pormenorizado de los resultados, se sintetizan a continuación los principales hallazgos encontrados:

- *Alta percepción del cambio:* El 90,1% de los directores percibe cambios en el PME en los últimos años
- *Buena evaluación de los cambios:* El 87,6% considera que los cambios han sido para mejor. En añadidura, en relación con dimensiones estratégicas del cambio de enfoque, el 94,9% considera que el nuevo enfoque permite una mejor integración con otros planes, el 94,1% considera que permite una mejor integración del PEI y el 93,3% considera que permite mejorar los procesos de gestión escolar.
- *Aporta a la gestión escolar:* En términos concretos de gestión escolar, el nuevo enfoque también resulta bien evaluado. El 80% considera que el nuevo enfoque aporta el mejoramiento
- *Buena evaluación de la implementación:* En general, el nuevo enfoque es considerado relativamente fácil de implementar (sin perjuicio de que emerjan algunas dificultades), con el 70,4% de los directivos que señala que ha sido fácil de implementar. En relación con aspectos específicos, el 92,9% considera que el nuevo enfoque ha implicado efectivamente una actualización del PEI.
- *Mejora de la participación:* Uno de los aspectos mejor evaluados del cambio de enfoque dice relación con la mejora de los procesos de participación. El 98% reporta que han participado al menos directivos y docentes, más del 80% participación de apoderados, sostenedores, estudiantes y asistentes. El único actor cuya participación resulta más baja son los sostenedores.
- *Evaluación de la Asesoría Técnico Pedagógico Ministerial (ATPM):* La asesoría de los supervisores resulta bien evaluada pero con niveles de satisfacción más baja

que el que se detecta para otras dimensiones de la evaluación. Entre un 65% u 70% considera muy útiles las asesorías directas, y entre 50 y 55% las redes de mejoramiento. Por otro lado, un 53,3% evalúa "muy bien" el trabajo que los supervisores realizan con el equipo directivo, en tanto que un 34,8% lo evalúa "bien", lo que suma un 88,1% de evaluación positiva al respecto.

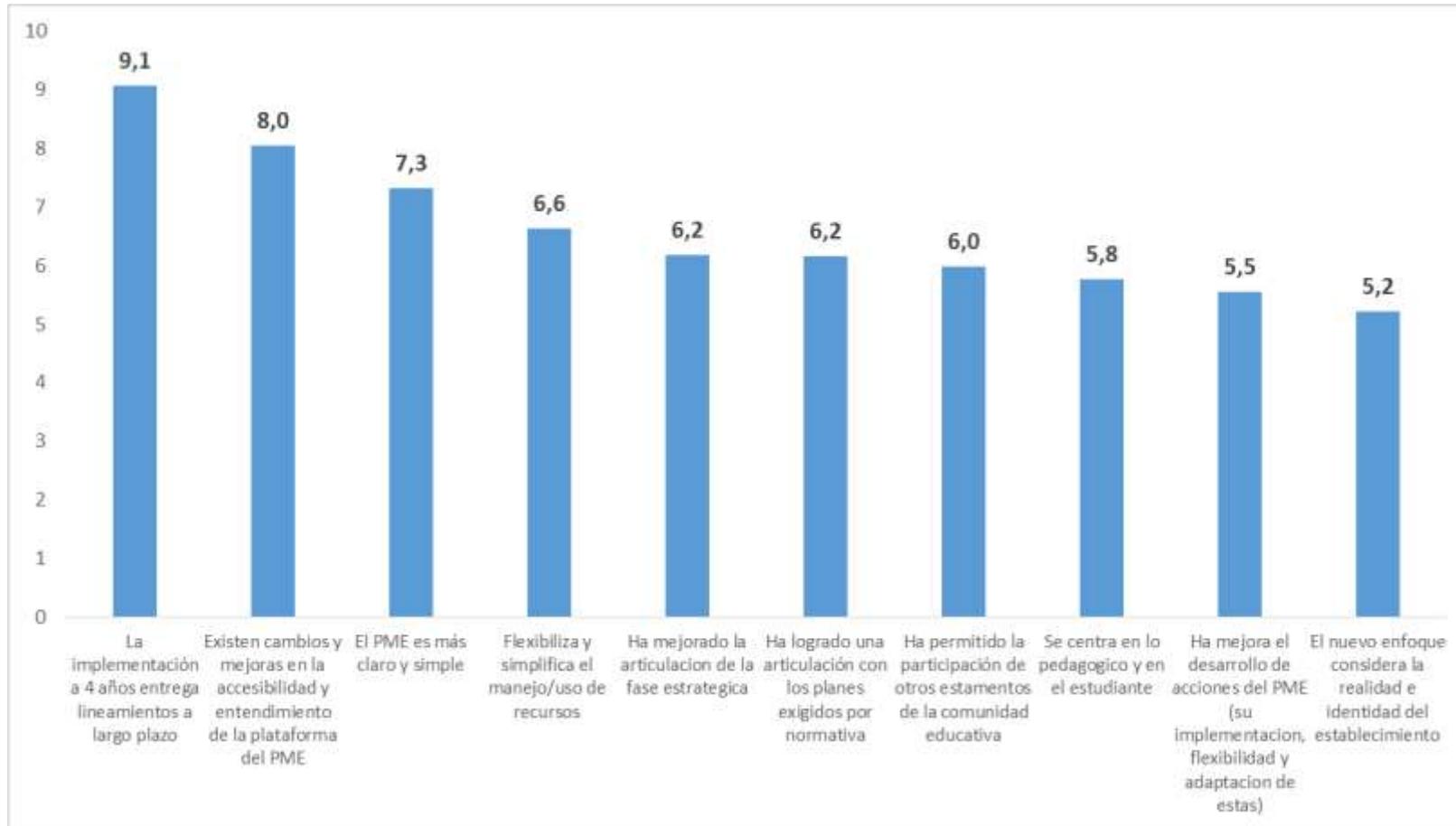
### **3.2.3. Percepción y evaluación de cambios al PME**

El estudio permite establecer en primer lugar un alto grado de conocimiento del cambio de enfoque del PME, con una gran mayoría de directores (90,3%) que ha percibido un cambio en los últimos años, no presentando diferencias por dependencia administrativa ni por la categoría "apoyo técnico pedagógico".

A partir de una pregunta abierta es posible identificar los principales cambios percibidos en el enfoque del PME, resultados que se presentan en el gráfico 5.

Se observa que el principal cambio identificado se relaciona con la planificación a 4 años (9,1% de las menciones); seguido de cambios en la plataforma del PME (8%) y la simplificación del proceso (8%)

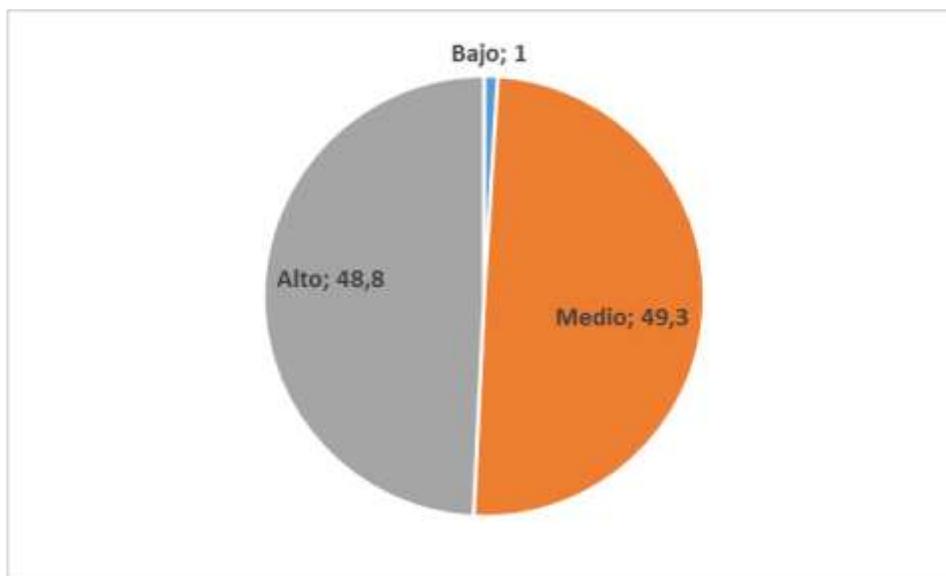
**Gráfico 5:** Principales cambios del nuevo enfoque del PME identificados por los directores respecto del enfoque anterior (% promedio en los 3 cambios principales). Pregunta abierta.



Fuente: Elaboración propia (N válido: 553). Suma de tres primeras opciones. Se omitieron las categorías con menos de un 5% promedio de mención en la pregunta abierta.

En relación con la comprensión de los cambios, un 48,8% de los directores indica tener una comprensión alta, un 49,3% un nivel de comprensión media y sólo un 1% que indica que su nivel de comprensión es bajo (ver gráfico 6).

**Gráfico 6:** *Percepción sobre la comprensión de los cambios en el enfoque del Plan de Mejoramiento Educativo en los últimos años (%)*

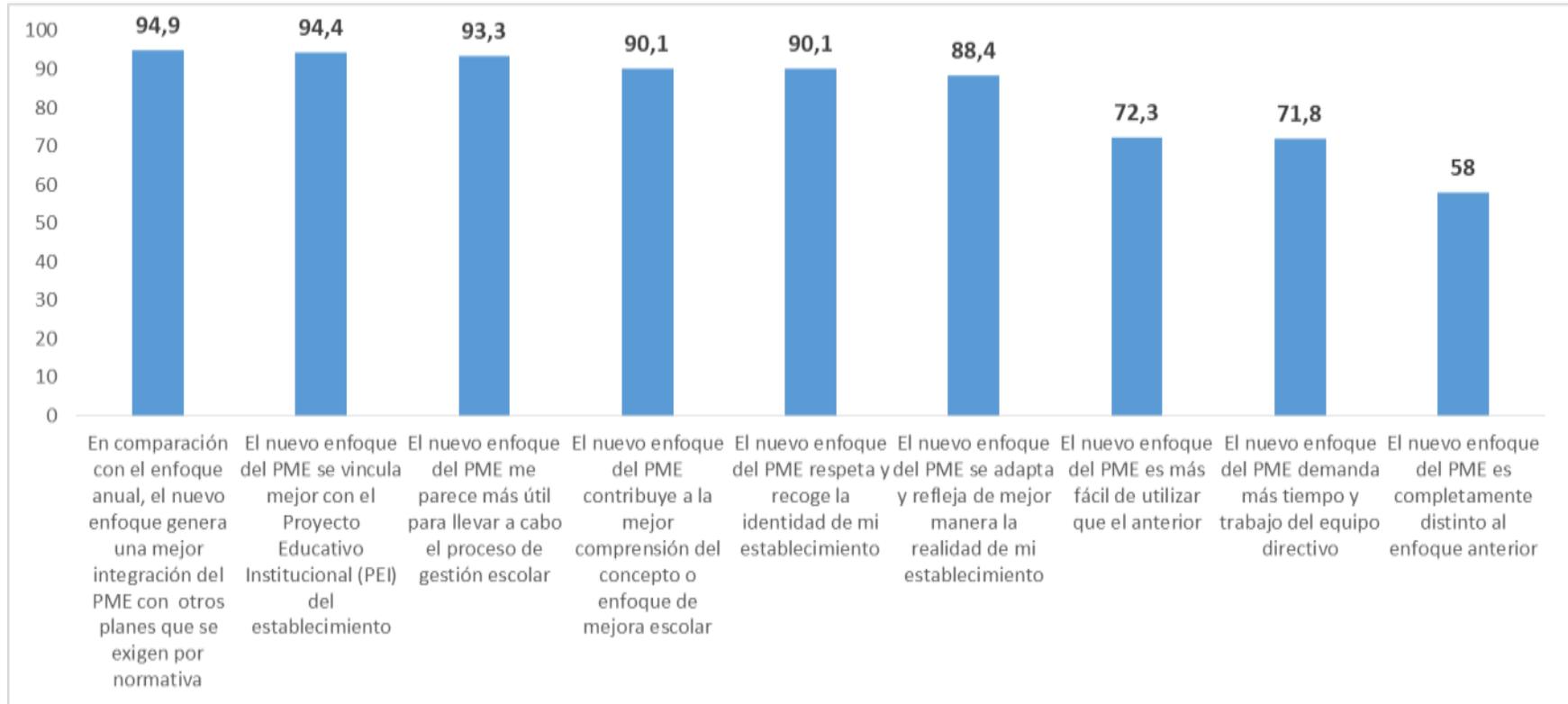


Fuente: Elaboración propia (N válido: 498). Se omitieron las categorías "No sabe" y "No responde".

En relación con la evaluación del cambio de enfoque en torno a dimensiones clave, se obtiene una apreciación muy positiva (gráfico 7). Los dos aspectos mejor evaluados se refieren a la posibilidad de integrar el PME y los otros planes que exige la normativa, con un 94,9% de los directores que considera que el nuevo enfoque permite una mejor integración de estos. Asimismo, el 94,4% de los directores considera que el nuevo enfoque del PME permite una mejor integración del PEI al proceso de planificación del mejoramiento educativo.

Por otro lado, el nuevo enfoque el PME también se considera más útil para llevar a cabo el proceso de gestión escolar (93,3%), así como para comprender el proceso de mejora escolar (90,1%). En el mismo rango, los directores consideran que el nuevo enfoque del PME permite recoger la identidad del establecimiento (90,1%), y se adapta mejor a la realidad del establecimiento (88,4%).

**Gráfico 7:** Resumen nivel de acuerdo con las siguientes frases (% Muy de acuerdo + De acuerdo)



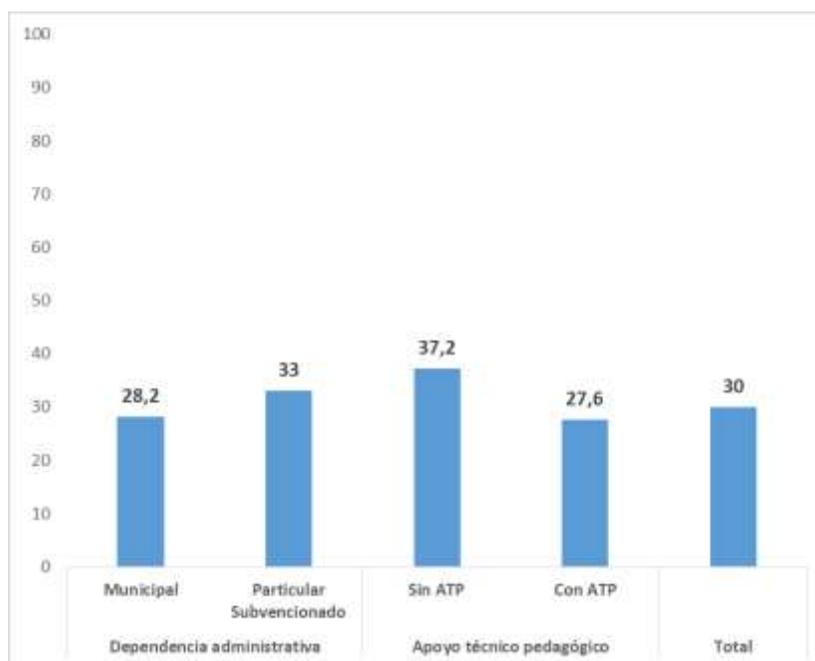
Fuente: Elaboración propia (N válido: 553) Se omitieron las categorías "En desacuerdo", "Muy en desacuerdo", "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", "No sabe" y "No responde".

En términos comparados, se aprecia un menor nivel de acuerdo con la afirmación relativa a que el nuevo enfoque del PME constituye un cambio radical con respecto al anterior (58% de acuerdo). Esto es consistente con la información levantada a través del estudio cualitativo, que sugiere que los directores no perciben un cambio de enfoque de manera nítida, asociado a un momento determinado en el tiempo, sino más bien perciben una evolución gradual y continua a lo largo de los últimos años

Al realizar un análisis comparado por segmento de algunos de los indicadores presentados, se encuentran diferencias interesantes. Este análisis se realiza utilizando sólo la categoría de respuesta "muy de acuerdo" que permite establecer diferencias entre segmentos.

En relación con el nivel de utilidad del nuevo enfoque (ver gráfico 8), se aprecia una evaluación un poco más positiva por parte de los directores de establecimientos particular subvencionados que municipales, pero una diferencia más clara entre directores de establecimientos con apoyo técnico pedagógico ministerial (ATPM) y sin ATPM, siendo mejor la evaluación entre los segundos. Esta diferencia –que es consistente en relación con otras dimensiones- puede explicarse debido a que los establecimientos sin ATPM tienen mejor desempeño, lo que puede justificar una evaluación más positiva del PME.

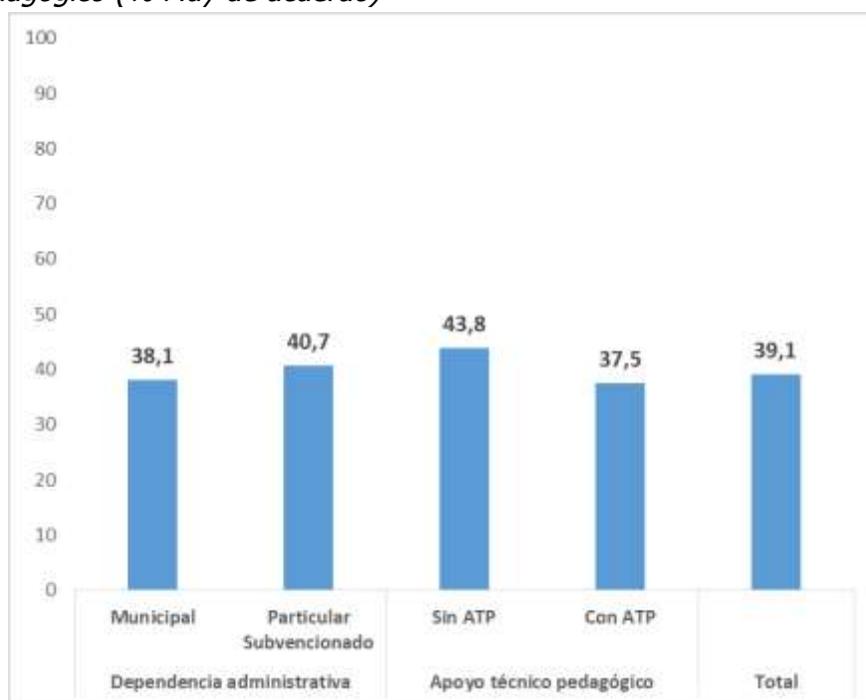
**Gráfico 8:** Nivel de acuerdo con "El nuevo enfoque del PME me parece más útil para llevar a cabo el proceso de gestión escolar" según Dependencia, Apoyo técnico pedagógico (% Muy de acuerdo)



Fuente: Elaboración propia (N válido Dependencia y Apoyo técnico pedagógico: 553).

También se observan diferencias similares en relación con la vinculación del nuevo enfoque de PME con el PEI (ver gráfico 9), donde directores de establecimientos sin ATPM manifiestan una evaluación más positiva que aquellos con ATPM (6 puntos porcentuales de diferencia).

**Gráfico 9:** Nivel de acuerdo con "El nuevo enfoque del PME se vincula mejor con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) del establecimiento" según Dependencia y Apoyo técnico pedagógico (% Muy de acuerdo)



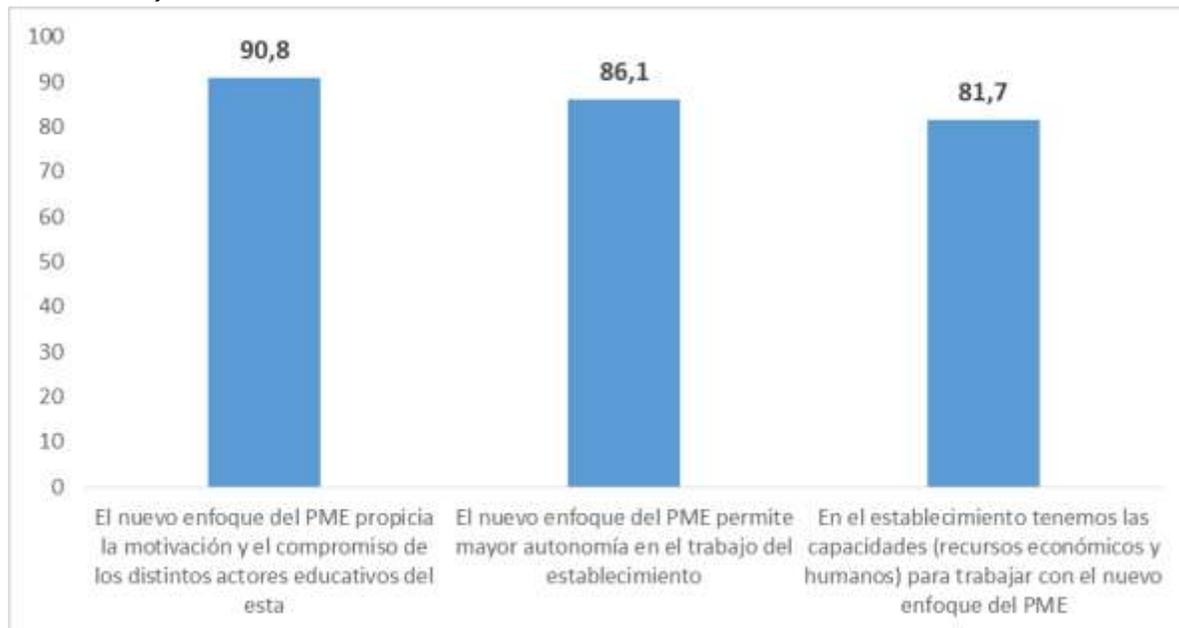
Fuente: Elaboración propia (N válido Dependencia y Apoyo técnico pedagógico: 553).

### 3.2.4. Evaluación de la implementación del nuevo enfoque a cuatro años

En relación con la implementación del nuevo enfoque, es necesario destacar en primer lugar que éste es considerado relativamente fácil de implementar, con un 73,4% de los directores señalando que no ha tenido dificultades de implementación, y un 25,9% que sí lo ha hecho. Es importante destacar que estos porcentajes no varían entre directores de establecimientos con ATPM y sin ATPM, lo que puede indicar un escaso impacto de la asesoría en la implementación misma del nuevo enfoque PME.

En relación con la evaluación específica del nuevo enfoque, se observa también una evaluación muy positiva de las dimensiones relevantes, con niveles de acuerdo entre el 81% y el 91% (ver gráfico 10).

**Gráfico 10:** Resumen Nivel de acuerdo con las siguientes frases (% Muy de acuerdo + De acuerdo)

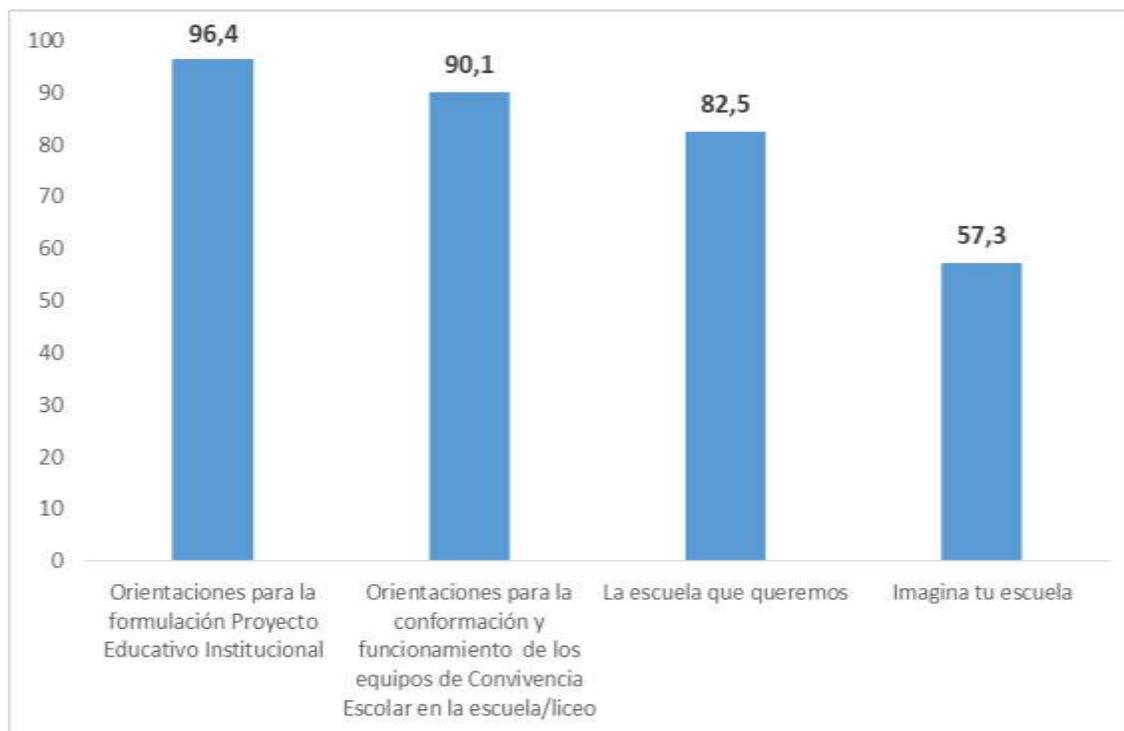


Fuente: Elaboración propia (N válido: 553)

### **3.2.5. Evaluación de los documentos de apoyo del Mineduc en la implementación del nuevo enfoque a cuatro años**

Respecto a la utilidad de los documentos de apoyo que elaboró el Ministerio de Educación durante la implementación del nuevo enfoque, se reporta un porcentaje de utilización alto, particularmente de "Orientaciones para la formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)" con un 96,4% (lo que indica además un alto porcentaje de revisión del PEI), y de las "Orientaciones para la conformación y funcionamiento de los equipos de Convivencia Escolar en la establecimiento" con un 90,1%. Comparativamente, el documento cuyo uso resulta menos reportado es "Imagina tu establecimiento" que fue considerado útil por un 57,3% de los directores (ver gráfico 11).

**Gráfico 11:** Utilidad de documentos elaborados por el Ministerio de Educación durante la implementación del nuevo enfoque del PME en el establecimiento (%Fue(ron) útil(es))



Fuente: Elaboración propia (N válido: 553)

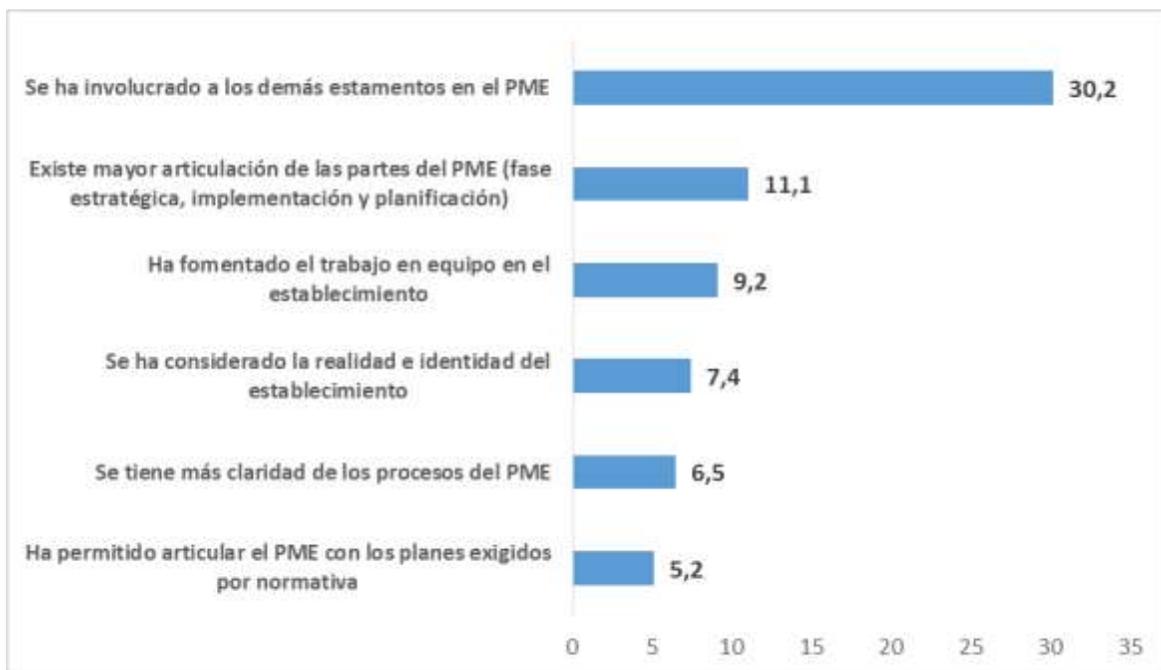
### 3.2.6. Cambios en la manera de planificar en el establecimiento

El estudio abordó también los cambios implicados en la manera de planificar a partir del nuevo enfoque del PME. Los resultados muestran que un 48,8% de los directores indica que ha cambiado mucho la forma de planificar el PME, un 45,9% indica que ha cambiado algo y sólo un 3,6% manifiesta que no ha cambiado nada.

En relación con los principales cambios percibidos, la pregunta 14 entrega los resultados recodificados de la pregunta abierta "¿Cuál ha sido el principal cambio que se ha generado en la forma de planificar el PME en su establecimiento a partir de la implementación del nuevo enfoque del PME?".

La categoría más mencionada, por lejos, se refiere al involucramiento de los demás estamentos en el PME, con un 30,2% de menciones, seguido de una mayor articulación de las partes del PME (con un 11,1%) y un fomento del trabajo en equipo (con un 9,2%).

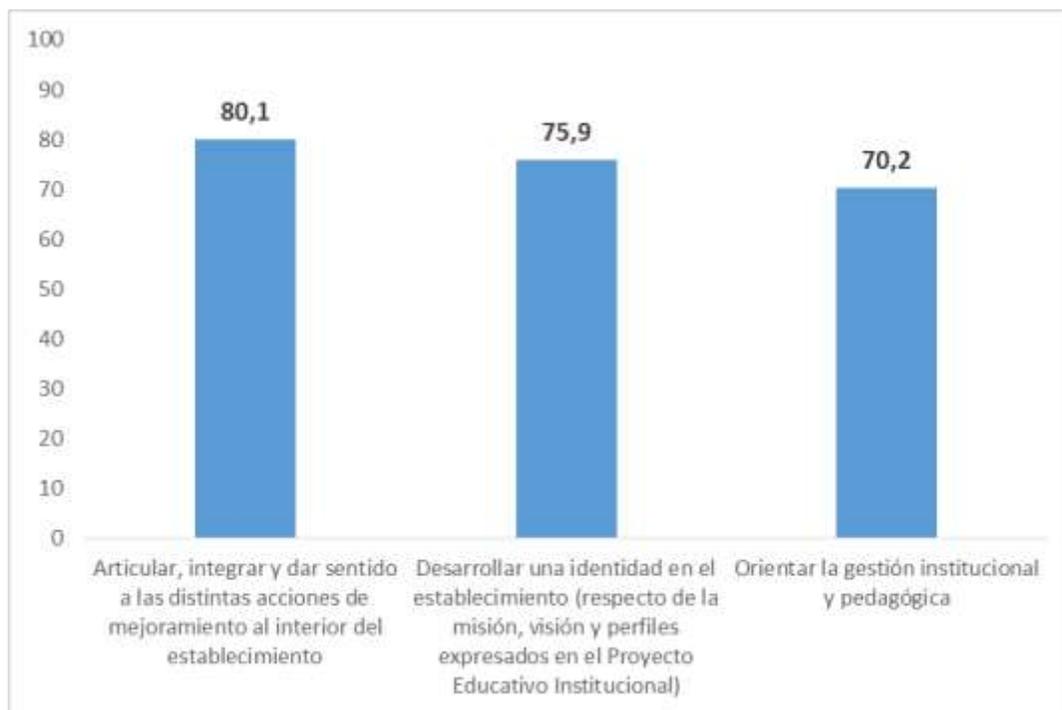
**Gráfico 12:** *Principal cambio en la forma de planificar el PME en el establecimiento a partir de la implementación del nuevo enfoque del PME (%)*



Fuente: Elaboración propia (N válido: 524). Se omitieron las categorías con un porcentaje menor a 5%.

Respecto a la contribución del nuevo enfoque del PME en la gestión de establecimiento, también se obtiene una muy buena evaluación. Un 80,1% de los directores indican que el nuevo enfoque ha contribuido mucho para “articular, integrar y dar sentido a las distintas acciones de mejoramiento al interior del establecimiento”, en tanto que un 75% señala que servido para “desarrollar una identidad en el establecimiento” (respecto de la misión, visión y perfiles expresados en el PEI). Finalmente, un 70,2% de los directores señala que el nuevo enfoque ha contribuido mucho a “orientar la gestión institucional y pedagógica” (ver gráfico 13).

**Gráfico 13:** *Percepción de contribución del nuevo enfoque del PME a... (% Contribuye mucho)*



Fuente: Elaboración propia (N válido: 553)

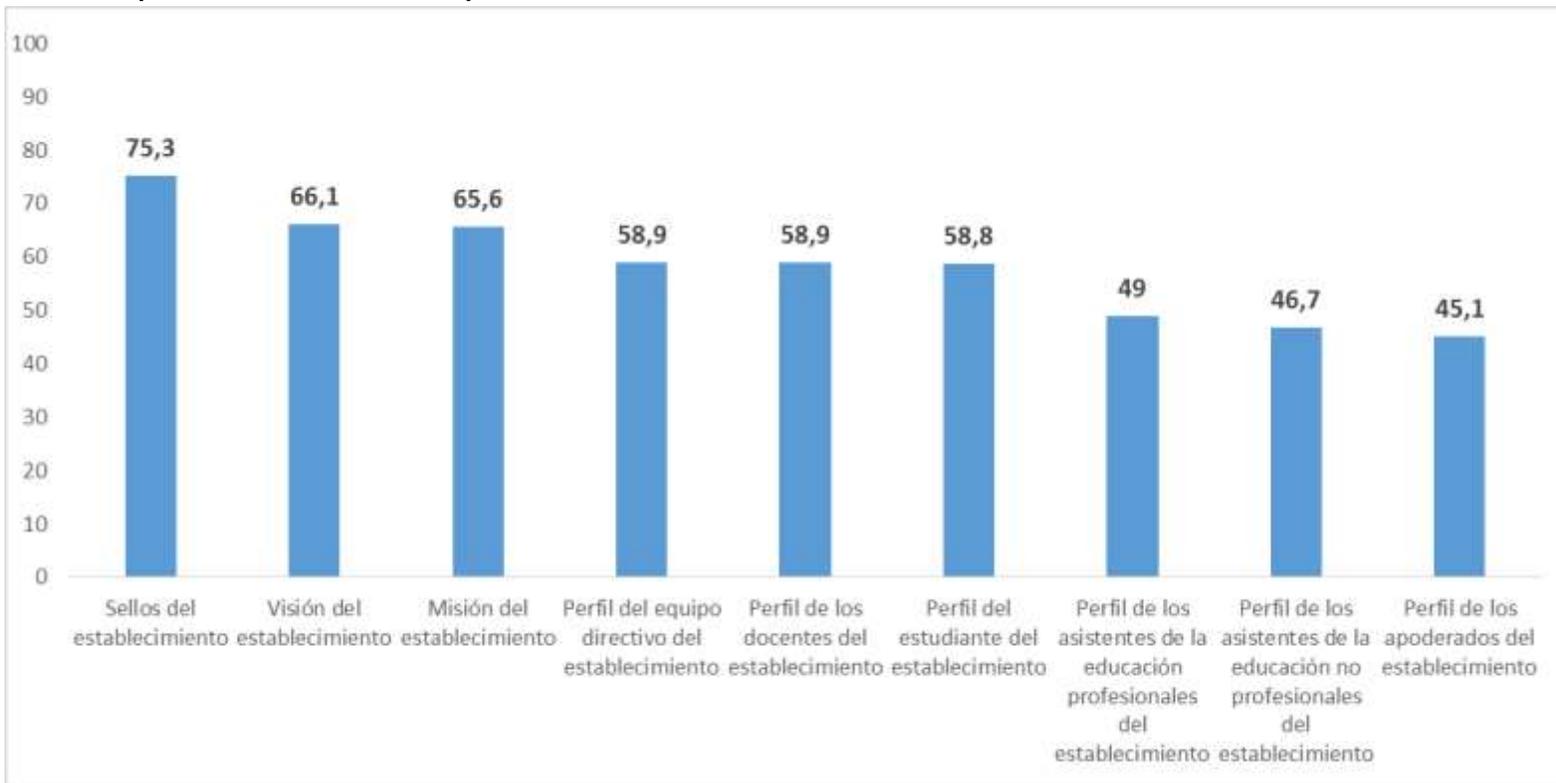
### **3.2.7. Análisis y/o actualización del Proyecto Educativo Institucional**

En relación con la actualización del PEI, un 92,9% de los directores señala haber realizado dichos procesos, lo que es consistente con la información analizada de los grupos focales.

Los aspectos del PME que más se han actualizado (según reporte de los directores), son aquellos relacionados con el sello del establecimiento, su misión y visión. Esto es consistente con las orientaciones del Ministerio de Educación, que indicaba en sus orientaciones que era pertinente revisar visión, misión, sellos y perfiles de los distintos estamentos de las comunidades educativas, de manera de que el PEI diera cuenta de la identidad del establecimiento y que esto fuera una base para la definición de objetivos y metas estratégicas a cuatro años de los respectivos PME.

### 3.2.8. Contribución del nuevo enfoque para actualización de elementos del Proyecto Educativo Institucional

**Gráfico 14:** Percepción de contribución del nuevo enfoque del PME para actualizar o reformular los distintos elementos del PEI del establecimiento (% Ha contribuido mucho)



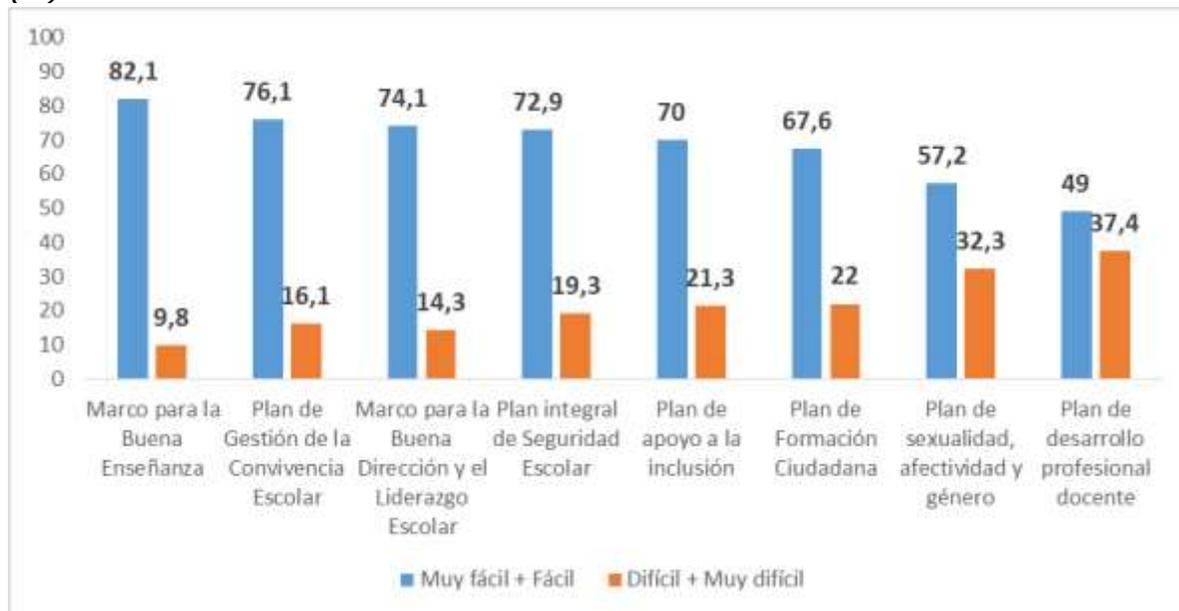
Fuente: Elaboración propia (N válido: 514)

### 3.2.9. Evaluación de la vinculación e integración del PME con otros planes y marcos de referencia

En relación en particular con la vinculación e integración de distintos marcos referenciales se reporta un proceso bastante fácil de integración. El Marco de la Buena Enseñanza es el instrumento que resulta más fácil de integrar (82,1%), seguido del Marco de Gestión de la Convivencia y el MBDLE.

De acuerdo con el gráfico 15, los que presentan niveles más bajos, es decir, que resultan comparativamente más difíciles de articular, son el Plan de Sexualidad, afectividad y género (57,2%) y el Plan de Desarrollo Profesional Docente (49%). Estos resultados son coherentes con el análisis de datos cualitativos.

**Gráfico 15:** *Percepción de facilidad de la vinculación e integración de instrumentos en el PME (%)*



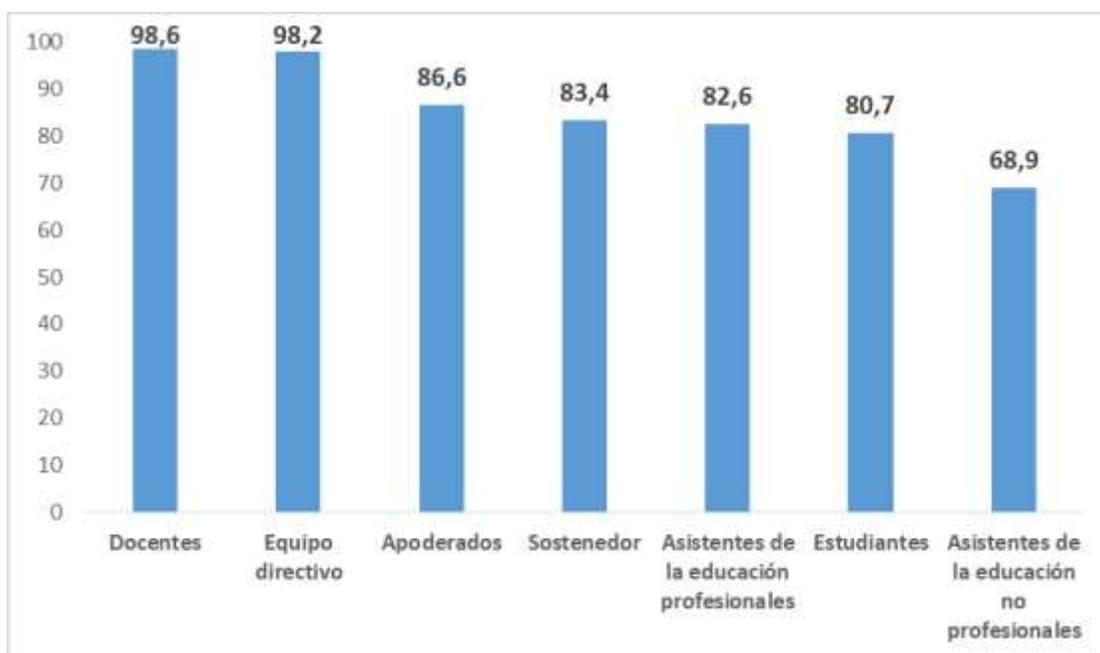
Fuente: Elaboración propia (N válido: 553)

### 3.2.10. Participación de los distintos estamentos de las comunidades educativas en la elaboración del PME

La participación es uno de los énfasis importantes que ha tenido el nuevo enfoque de los PME, con el objeto de intencionar una toma de decisiones más autónoma por parte de los establecimientos, tomando en cuenta los puntos de vista de los distintos estamentos de la comunidad educativa.

El estudio confirma que este objetivo en general se cumple en las distintas dimensiones evaluadas. Como se muestra en el gráfico 16, el porcentaje de participación de equipo directivo y docentes en la construcción del PME alcanza el 98%, en tanto que el de sostenedores, asistentes profesionales, estudiantes y apoderados es mayor al 80%. Sólo los asistentes de la educación no profesionales presentan un porcentaje de participación menor, alcanzando de todas formas un 68,9%.

**Gráfico 16:** Resumen Participación de los distintos actores de la comunidad educativa en la construcción del PME a cuatro años (% Participó o participaron)



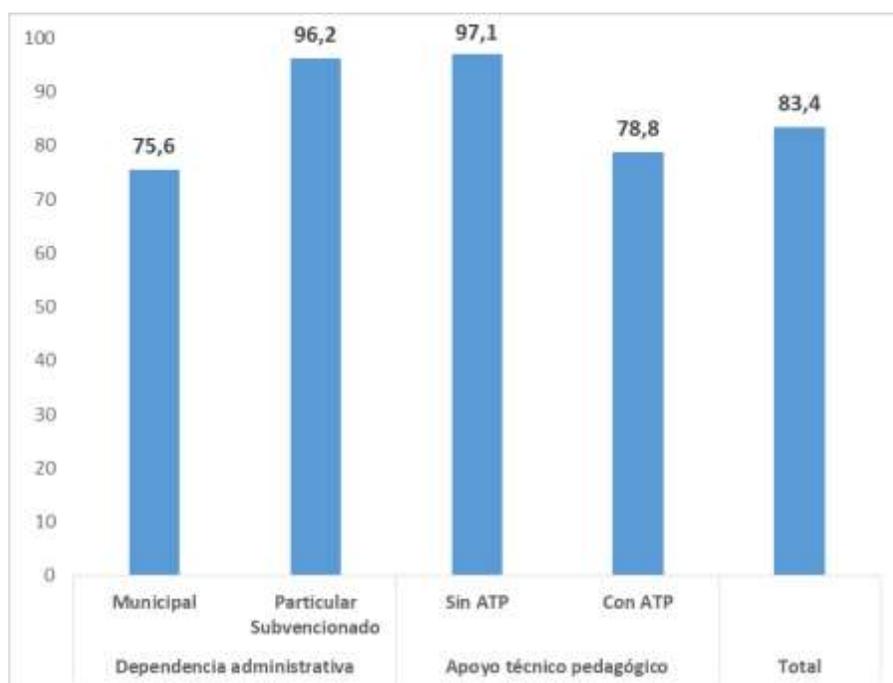
Fuente: Elaboración propia (N válido: 553)

En relación con la participación de los sostenedores en particular, se encuentran diferencias interesantes si se analiza por segmentos. Los sostenedores particulares reportan un porcentaje mucho más alto de participación (96,2%) situación que contrasta con solo el 75,6% de los sostenedores de establecimientos municipales (ver gráfico 17). Esto puede relacionarse con el hecho de que los sostenedores municipales tienen a su cargo más establecimientos en comparación con los de particulares subvencionados, por

tanto, tendrían menos tiempo para participar en los procesos que se desarrollan en los establecimientos que dependen de él.

Una brecha similar se evidencia al segmentar según el apoyo técnico pedagógico, donde un 97,1% de los sostenedores de establecimientos sin apoyo técnico pedagógico participan en la construcción de los PME en contraste de un 78,8% de los sostenedores que cuentan con apoyo. Este es un dato interesante, dado que los establecimientos que no reciben apoyo se vinculan a establecimientos que presentan mayor autonomía, lo cual en principio podría indicar que no sería tan necesaria la participación del sostenedor. En contraste, los establecimientos que reciben apoyo debieran contar con una participación mayor del sostenedor, como un apoyo, situación que no se refleja de esa manera.

**Gráfico 17:** Participación del Sostenedor en la construcción del PME a cuatro años según Dependencia y Apoyo técnico pedagógico (% Participó o participaron)



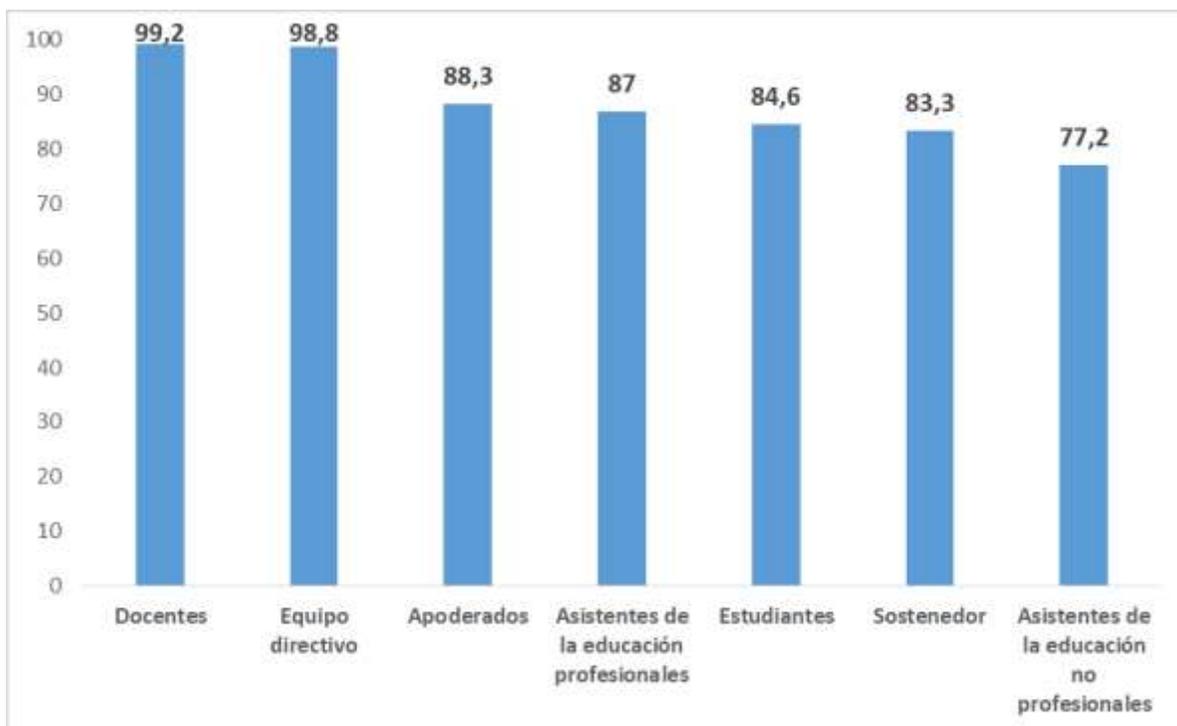
Fuente: Elaboración propia (N válido Dependencia y Apoyo técnico pedagógico: 553). Se omitieron las categorías "No participó o no participaron", "No sabe" y "No responde".

Respecto a la participación de los distintos estamentos específicamente en el análisis y actualización de los PEI, se declara una alta participación, en general sobre el 80%, con excepción nuevamente de los asistentes de la educación no profesionales, que participaron del proceso en un 77,2% de los establecimientos (ver gráfico 18).

Así, los estamentos que participaron prácticamente en todos los establecimientos son los docentes con un 99,2% y los equipos directivos con 98,8%. En tercer lugar, se encuentran los apoderados, que participaron de este proceso en un 88,3% de los establecimientos.

Luego, están los asistentes de la educación profesionales con un 87%, los estudiantes con un 84,6% y finalmente los sostenedores con un 83,3%.

**Gráfico 18:** Participación de los distintos actores educativos en el análisis y/o actualización del Proyecto Educativo Institucional (% Participó (o participaron))

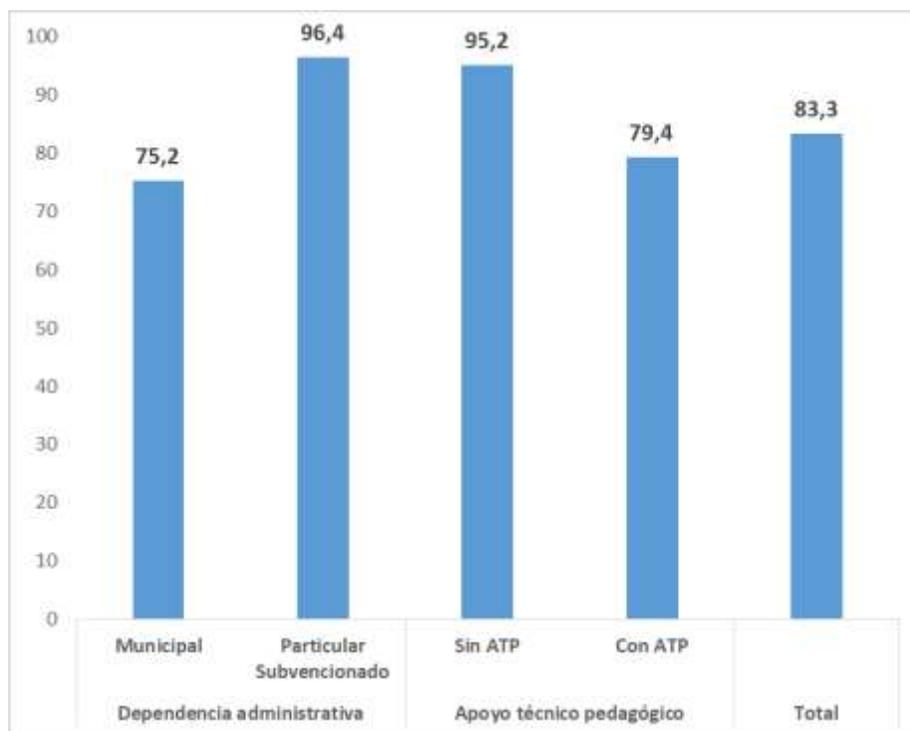


Fuente: Elaboración propia (N válido: 514).

Al analizar la participación del sostenedor en el análisis de los PEI nuevamente se obtiene una participación mucho mayor por parte de los sostenedores particulares, alcanzando una diferencia de 21,2 puntos porcentuales por sobre los sostenedores municipales (ver gráfico 19).

Asimismo, existe una diferencia de 15,8 puntos porcentuales a favor de los establecimientos sin apoyo técnico pedagógico que declaran que participó el sostenedor, en comparación con los directores de establecimientos con apoyo.

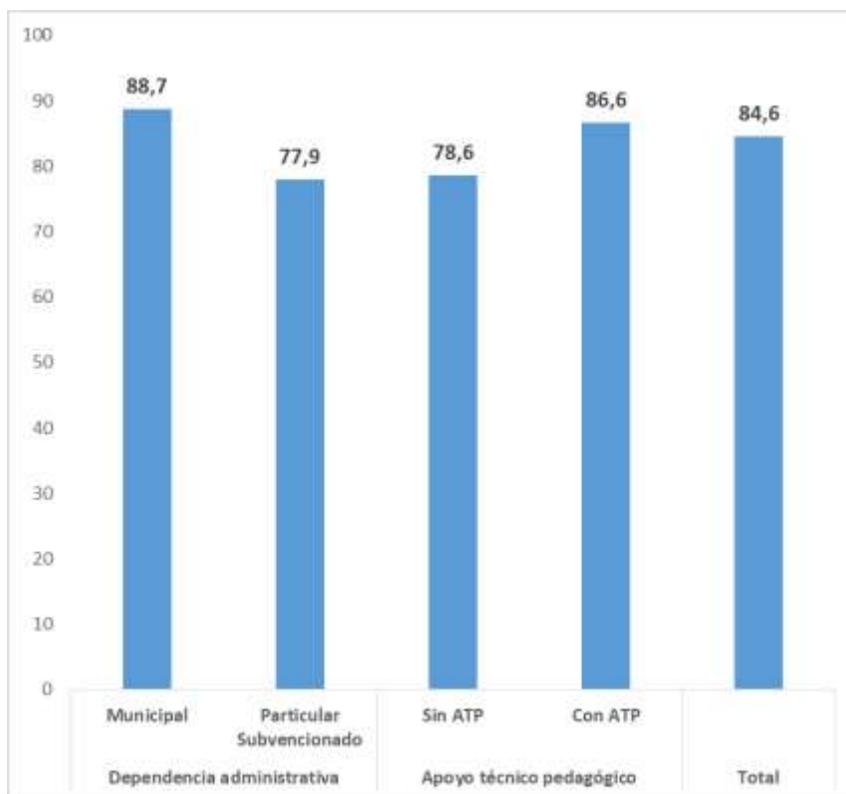
**Gráfico 19:** Participación del sostenedor en el análisis y/o actualización del Proyecto Educativo Institucional según Dependencia y Apoyo técnico pedagógico (% Participó (o participaron))



Fuente: Elaboración propia (N válido Dependencia y Apoyo técnico pedagógico: 514). Se omitieron las categorías "No participó (o no participaron)", "No sabe" y "No responde".

Para el caso de los estudiantes, es relevante destacar que en los establecimientos municipales es mayor el porcentaje donde los estudiantes participan (88,7%) en comparación a los establecimientos particulares subvencionados donde lo hacen en un 77,9% de ellos (ver gráfico 20).

**Gráfico 20:** Participación de los estudiantes en el análisis y/o actualización del Proyecto Educativo Institucional según Dependencia y Apoyo técnico pedagógico (% Participó (o participaron))



Fuente: Elaboración propia (N válido Dependencia y Apoyo técnico pedagógico: 514). Se omitieron las categorías "No participó (o no participaron)", "No sabe" y "No responde".

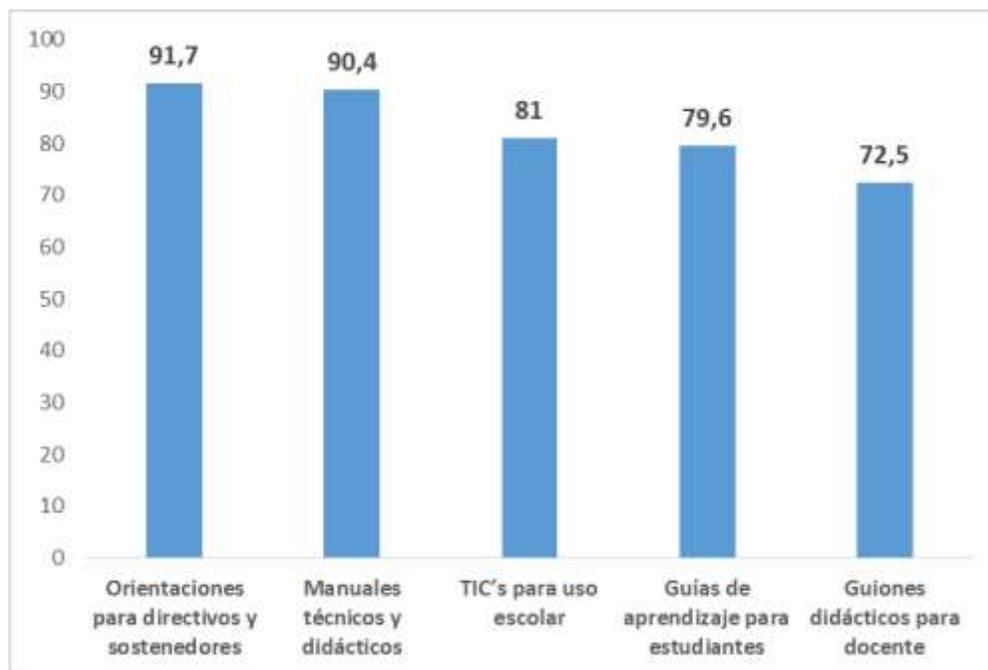
### 3.2.11. Evaluación de materiales y recursos pedagógicos de apoyo al PME

En cuanto a los distintos materiales y recursos pedagógicos generados por el Ministerio de Educación para la implementación del nuevo enfoque, estos también resultan bien evaluados, obteniendo todos por sobre el 70% de aprobación en relación con la utilidad percibida.

El recurso más valorado es el de las Orientaciones para directivos y sostenedores, con un 91,7% de la muestra que las considera útiles. Asimismo, los Manuales técnicos y didácticos presentan una utilidad similar con un 90,4%.

Con niveles de utilidad un poco inferiores aparecen las Tic's para uso escolar (81%) y las guías de aprendizaje para estudiantes (79,6%). Finalmente, los guiones didácticos para docentes se perciben un poco menos útiles, con un 72,5% de apoyo (ver gráfico 21).

**Gráfico 21:** Resumen Utilidad de materiales y recursos pedagógicos para la elaboración del PME a cuatro años (% Fue(ron) útil(es))



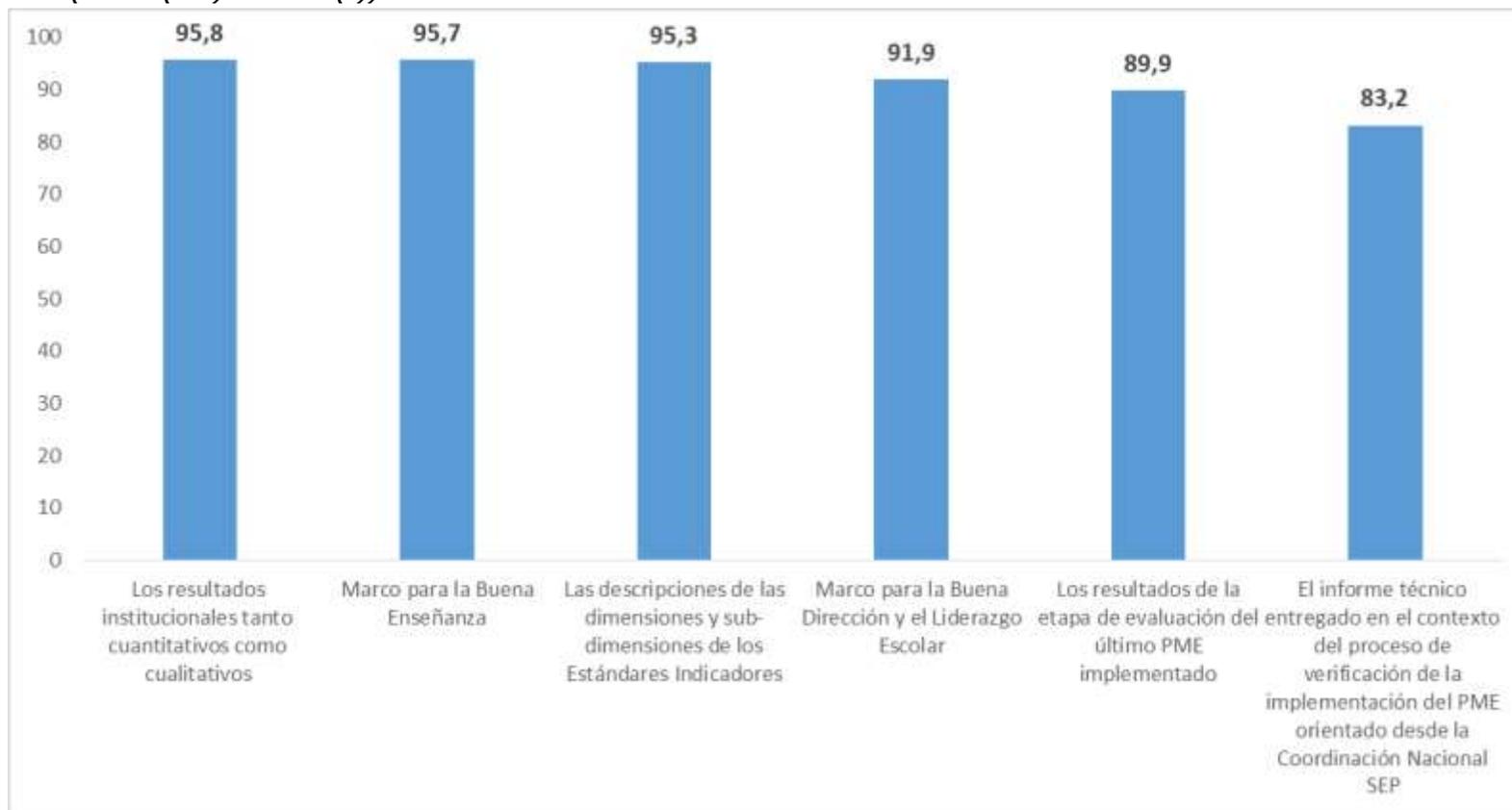
Fuente: Elaboración propia (N válido: 553)

A continuación, se describe la información desagregada por categorías de análisis para los documentos que evidenciaban mayores diferencias en algunas de ellas.

En relación con la utilización de instrumentos institucionales para autoevaluación institucional, también son considerados útiles por un porcentaje de entre el 83% y el 96%. Los instrumentos más utilizados según los directores fueron los resultados institucionales tanto cuantitativos como cualitativos, con un 95,8%, el Marco para la Buena Enseñanza con un 95,7% y las Descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño con un 95,3%. A continuación con un 91,9% se encuentran el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar y los resultados de la etapa de evaluación del último PME con un 89,9%.

El instrumento menos utilizado fue el Informe técnico entregado en el contexto del proceso de verificación de la implementación del PME, orientado desde la Coordinación Nacional SEP (Proceso de verificación que hacen los supervisores de los Departamentos Provinciales) con un 83,2% (gráfico 22).

**Gráfico 22:** Utilización de fuentes de información sugeridas por el Mineduc para la autoevaluación de la gestión educativa para el PME (% Fue(ron) utilizada(s))



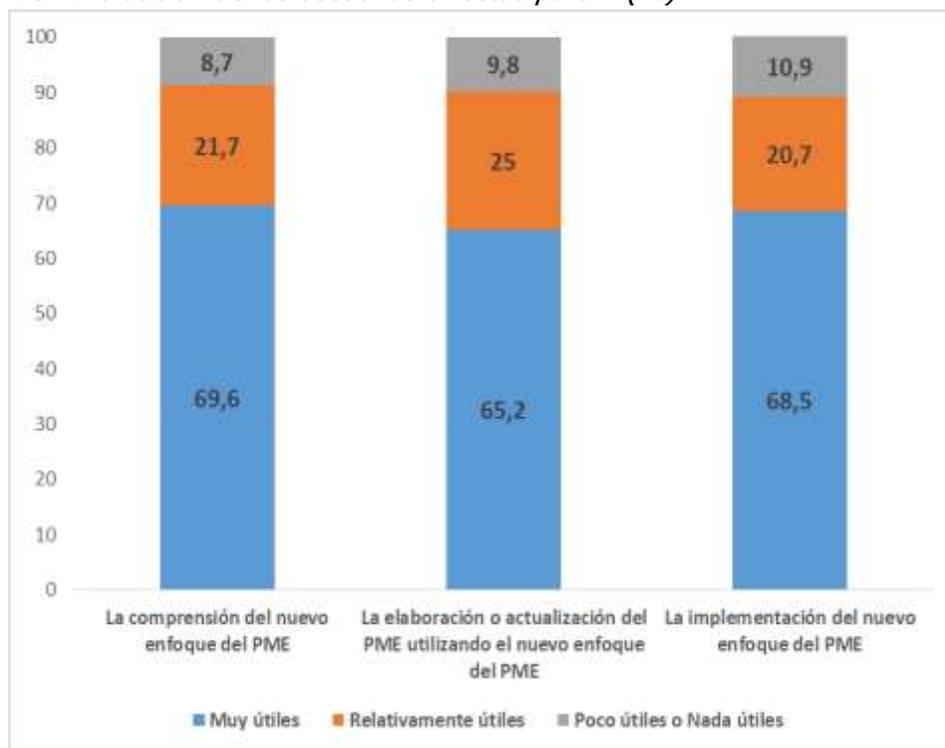
Fuente: Elaboración propia (N válido: 553)

### 3.2.12. Evaluación de las Asesorías Directas de los supervisores del Mineduc, en relación con el PME

La utilidad de las asesorías directas en relación con el nuevo enfoque de PME recibe una buena evaluación, aunque en niveles un poco más bajo que los obtenidos para otras dimensiones de evaluación. El nivel de satisfacción en este ámbito se ubica entre el 65% y 70%.

Según el gráfico 23, un 69,6% de los directores encuentra las asesorías directas muy útiles para la comprensión del enfoque del PME, en tanto un 65,2% expresa la misma opinión en relación con la elaboración o actualización del PME. Por último, un 68,5% considera muy útiles las asesorías directas para la implementación del nuevo enfoque de PME.

**Gráfico 23:** Evaluación de las asesorías directas para... (%)



Fuente: Elaboración propia (N válido: 92)

Al analizar por segmentos la evaluación de utilidad del nuevo enfoque en las distintas dimensiones, se encuentran diferencias importantes a favor de establecimientos particular subvencionados por sobre los municipales. Los primeros tienden a considerar las asesorías más útiles que los municipales. Por ejemplo, un 88,2% de los directores de

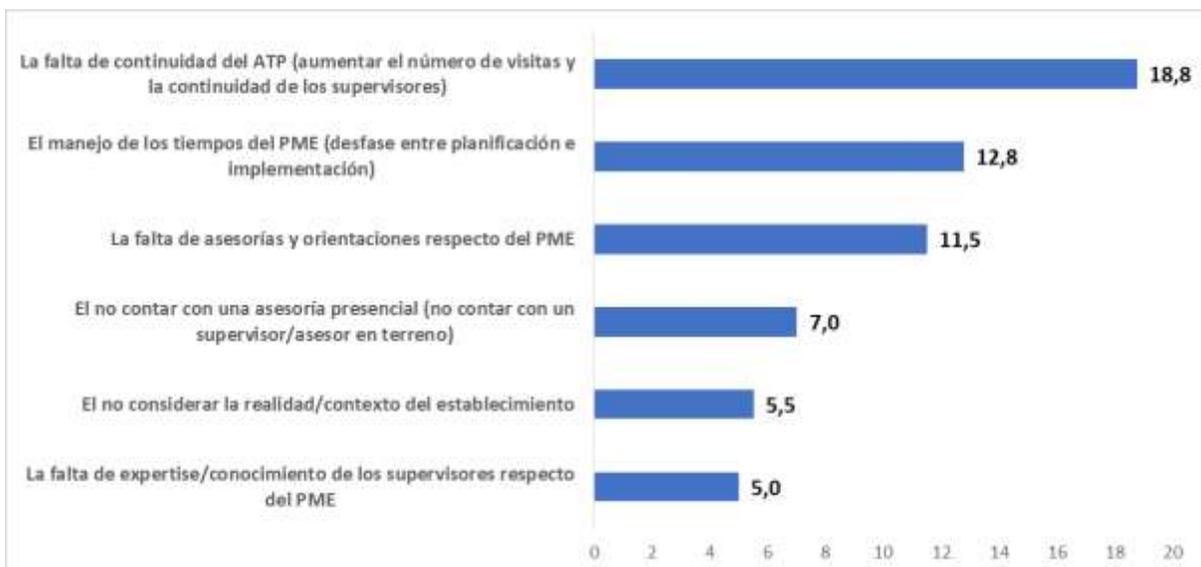
establecimientos particulares considera las asesorías útiles para la comprensión del nuevo enfoque del PME, contra un 65,3% de los directores de establecimientos municipales.

En relación con la evaluación específica del trabajo del supervisor con el equipo directivo, para la implementación del PME, se obtiene una evaluación bastante positiva, con un 53,3% que lo evalúa "muy bien", y el 34,8% lo evalúa "bien", lo que suma un 88,1% de evaluación positiva. Esta evaluación es mejor en directores de colegios particulares (70,6% califica como "muy bien") y peor en directores de colegio municipales (49,3%).

De todas formas, la pregunta abierta entrega luces sobre algunas de las principales críticas al rol desempeñado por los supervisores. Más de un 60% de los directores entrevistados señalaron aspectos concretos que constituían vacíos o áreas a mejorar en el trabajo de asesoría en relación con el PME, las que resultan coincidentes con la información recolectada de forma cualitativa.

La principal crítica se relaciona con la falta de continuidad del apoyo técnico pedagógico, mencionado por un 18,8% de los directores que respondieron esta pregunta. El manejo de los tiempos del PME ocupa en segundo lugar, con 12,8% de menciones, y la falta de mayor asesoría y orientación en torno al PME concentra un 11,5 de menciones (ver gráfico 24).

**Gráfico 24:** *Principal vacío o dimensión a mejorar del apoyo técnico pedagógico entregado en relación con el nuevo enfoque del PME*



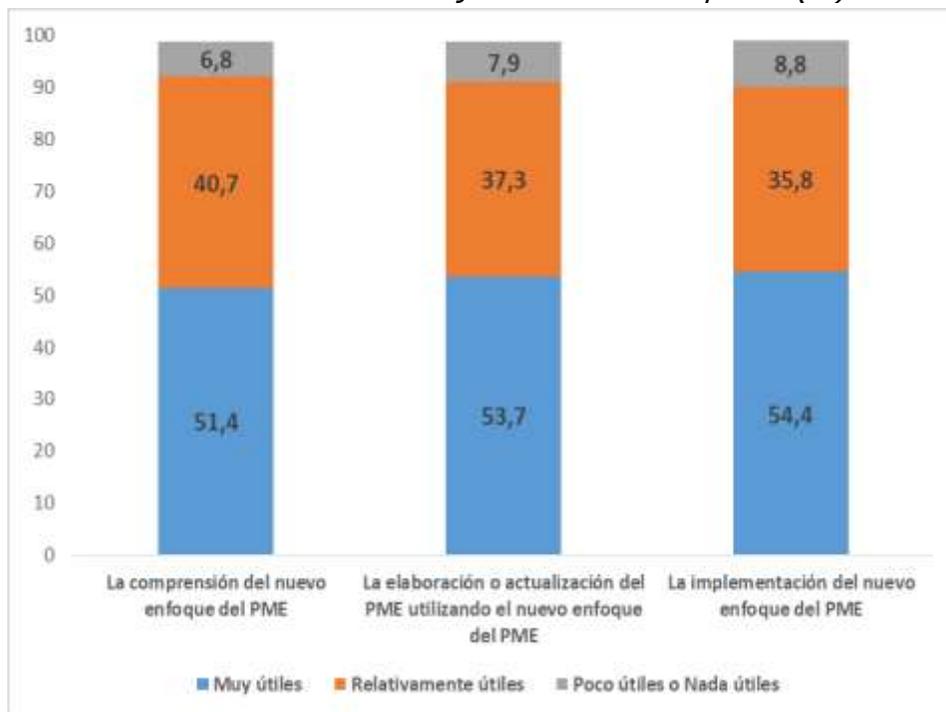
Fuente: Elaboración propia (N válido: 354). Se omitieron las categorías con un porcentaje menor a 5%.

### 3.2.13. Evaluación de las Redes de Mejoramiento Escolar dinamizadas por supervisores del Mineduc

La evaluación de las redes de mejoramiento en relación con su utilidad para trabajar con el nuevo enfoque de PME es un poco más baja que la obtenida por las asesorías directas. Este resultado no es completamente consistente con la información recogida a través del trabajo cualitativo del estudio, donde emergen bastantes razones que justifican una buena evaluación de las redes de mejoramiento.

Los datos cuantitativos arrojan que un 51,4% de los directores consideran muy útiles las redes de mejoramiento escolar para la comprensión del nuevo enfoque del PME, un 53,7% las considera muy útiles para la elaboración y actualización del PME, y un 54,4% expresa el mismo juicio para la implementación del nuevo enfoque.

**Gráfico 25:** *Evaluación de las redes de mejoramiento escolar para... (%)*

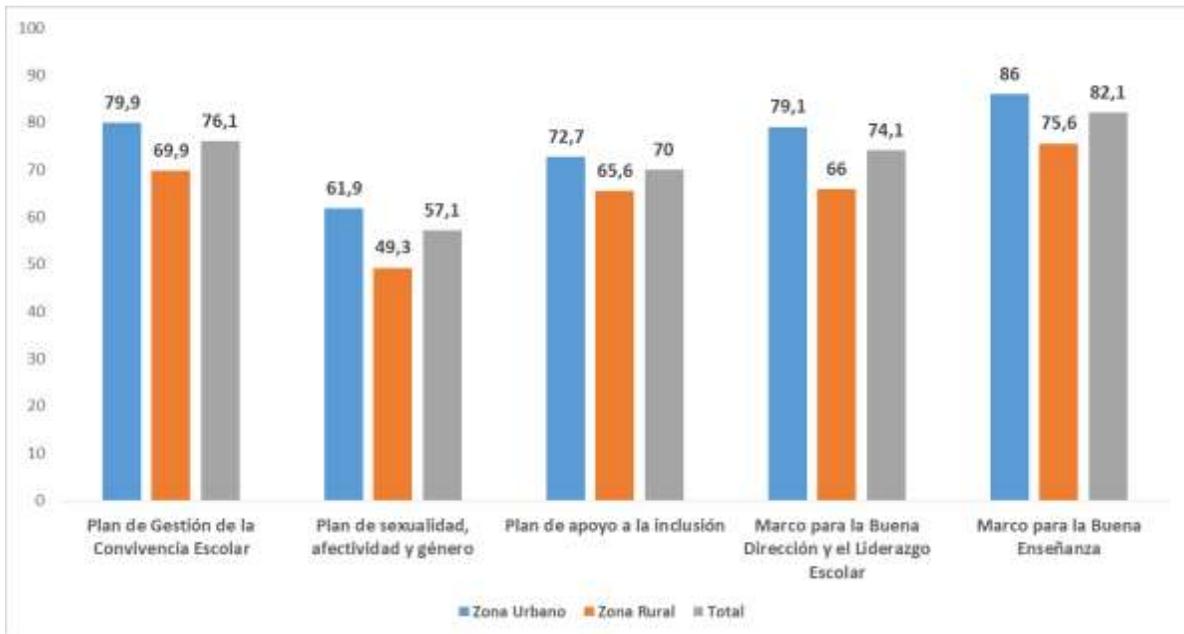


Fuente: Elaboración propia (N válido: 354)

### 3.2.14. Análisis adicional por Zona Geográfica (urbano-rural)

Por último, se entrega un breve análisis utilizando como variable de segmentación la zona (urbano-rural). El análisis muestra los indicadores en los que la zona genera diferencias relevantes.

**Gráfico 26:** *Percepción de facilidad de la vinculación e integración de instrumentos en el PME según Zona (% Muy fácil + Fácil)*

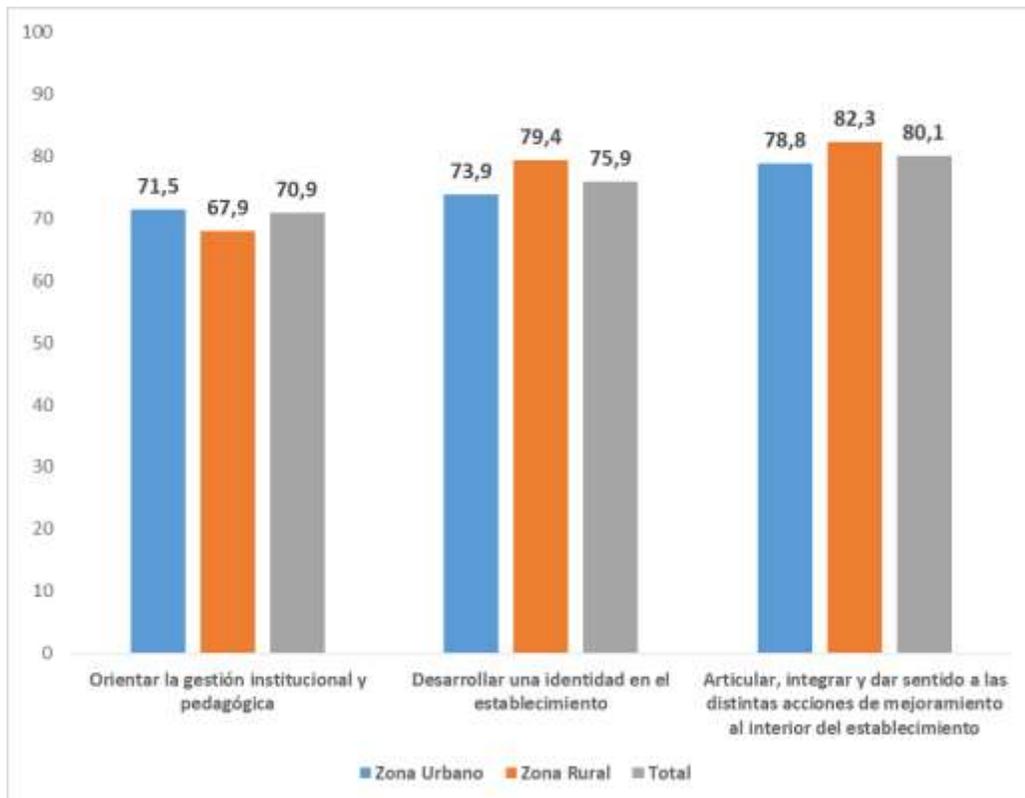


Fuente: Elaboración propia (N válido: 553).

Las diferencias más importantes entre directores de establecimientos rurales y urbanos se da en relación a la percepción de facilidad de la vinculación e integración de distintos instrumentos en el PME. Según el gráfico 26, los directores de establecimientos rurales manifiestan más dificultades (o menos facilidad), para integrar los otros planes al PME.

En particular, un porcentaje significativamente mayor de directores de establecimientos urbanos, en contraste con directores de establecimientos rurales, percibe que ha sido muy fácil o fácil vincular e articular el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el Plan de Sexualidad, Afectividad y Género, el Plan de apoyo a la inclusión, el Marco para la Buena Dirección y el Marco para la Buena Enseñanza en el PME. Respecto de los otros instrumentos, no existen diferencias importantes entre lo reportado por directores de establecimientos de zona urbana en contraste con zona rural.

**Gráfico 27:** *Percepción de contribución del nuevo enfoque del PME a (...) según Zona (% Contribuye mucho)*



Fuente: Elaboración propia (N válido: 514).

Por otro lado, directores de establecimientos rurales evalúan un poco mejor que sus pares de establecimientos urbanos la contribución del nuevo enfoque del PME a orientar la gestión institucional y pedagógica, en tanto que su evaluación es comparativamente peor que la de establecimientos urbanos, en relación con el aporte del nuevo enfoque para desarrollar identidad en el establecimiento y articular e integrar el sentido de las distintas acciones de mejoramiento.

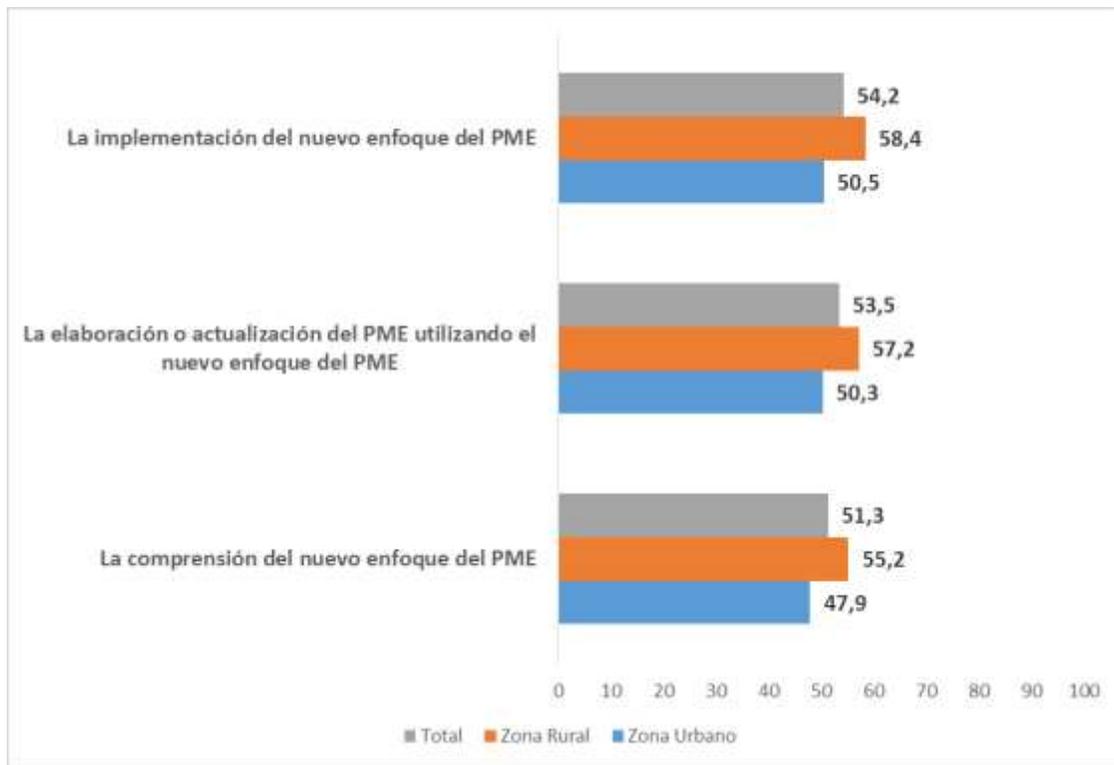
De acuerdo al gráfico 27, un 71,5% de los directores de establecimientos urbanos perciben que el nuevo enfoque del PME contribuye mucho a Orientar la gestión institucional y pedagógica, cifra que desciende ligeramente a un 67,9% en el caso de los directores de colegios rurales.

Por su parte, un mayor porcentaje de directores de establecimientos que se ubican en una zona rural consideran que el nuevo enfoque del PME contribuye mucho a Desarrollar una identidad en el establecimiento (79,4%, contra 73,9% en directores urbanos) y a Articular,

integrar, dar sentido a las distintas acciones de mejoramiento al interior del establecimiento (82,3%, contra 78,8% en directores urbanos) en comparación con directores de establecimientos urbanos.

Por último, en relación con la percepción de utilidad de las redes de mejoramiento escolar, los directores en contextos rurales las evalúan un poco mejor que sus pares urbanos, según se aprecia en el siguiente gráfico.

**Gráfico 28:** *Percepción de utilidad de las redes de mejoramiento escolar para (...) según Zona (% Muy útiles)*



Fuente: Elaboración propia (N válido: 514).

### 3.2.15. Análisis adicional por Liderazgo directivo

En esta sección se analiza algunas variables relevantes del estudio según el tipo de liderazgo directivo del director del establecimiento

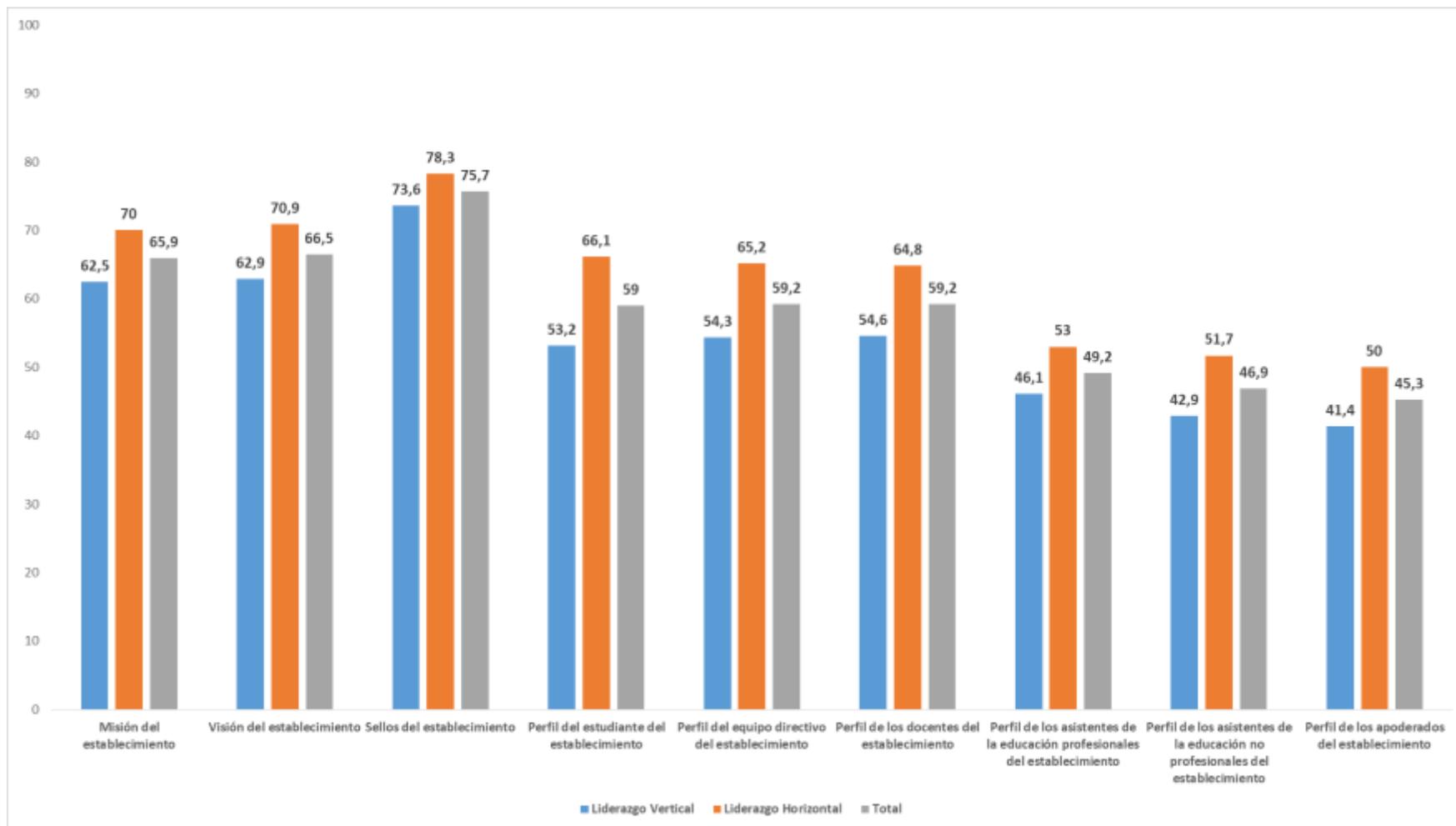
Esta variable se construyó a partir de la pregunta 27 del cuestionario "En términos generales, ¿cuál o cuáles de los siguientes actores dirige(n) la planificación estratégica del establecimiento?", teniendo como categorías:

1. Principalmente el (la) director(a).
2. Principalmente el equipo directivo.
3. Principalmente el equipo de gestión.
4. Principalmente el equipo de gestión en conjunto con el cuerpo docente.
5. Todos los estamentos de la comunidad educativa.

Las categorías 1, 2 y 3 fueron recodificadas como "Liderazgo directivo vertical", mientras que las categorías 4 y 5 como "Liderazgo directivo horizontal".

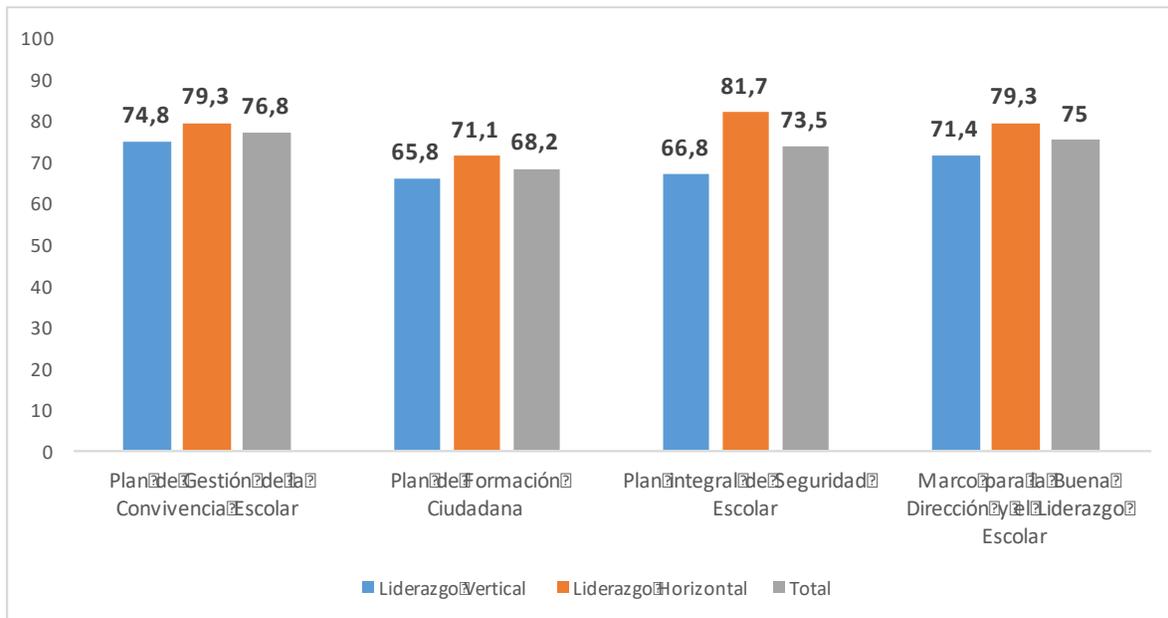
De acuerdo con el gráfico 29, un mayor porcentaje de los directores con liderazgo directivo horizontal consideran el que nuevo enfoque del PME ha contribuido mucho a actualizar o reformular todos los elementos del PEI, en contraste con directores cuyo liderazgo es vertical. Las diferencias más importantes se dan en relación con el perfil del estudiante (12,9 puntos porcentuales de diferencia), al perfil del equipo directivo (10,9 puntos porcentuales de diferencia) y el perfil de los docentes (10,2 puntos porcentuales).

**Gráfico 29:** Percepción de contribución del nuevo enfoque del PME a actualizar o reformular los siguientes elementos del PEI según Liderazgo directivo (% Ha contribuido mucho)



Fuente: Elaboración propia (N válido: 553).

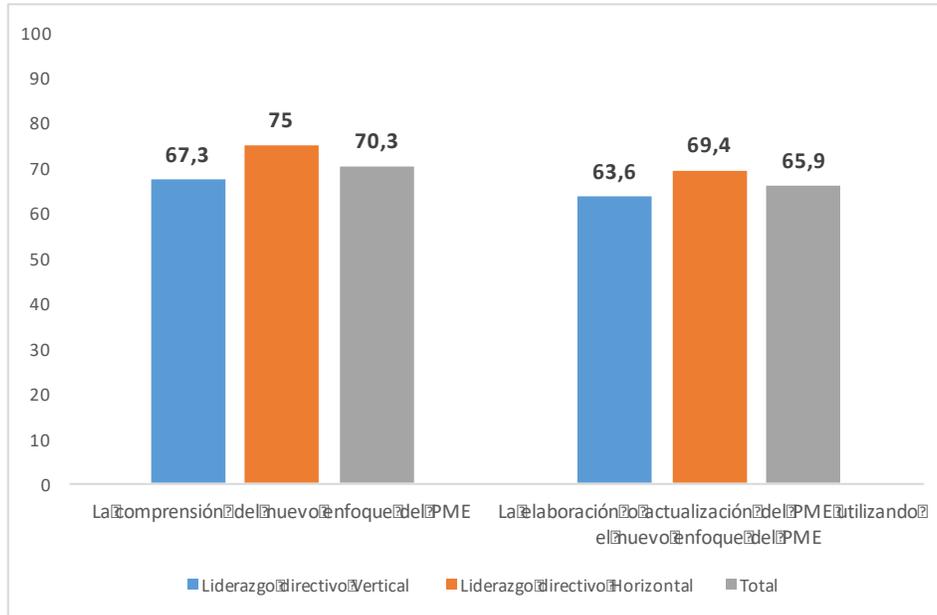
**Gráfico 30:** *Percepción de facilidad de la vinculación e integración de instrumentos en el PME según Liderazgo directivo (% Muy fácil + Fácil)*



Fuente: Elaboración propia (N válido: 547).

Un mayor porcentaje de los directores con liderazgo horizontal considera que ha sido muy fácil o fácil vincular e integrar el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el Plan de Formación Ciudadana, el Plan integral de seguridad escolar y Marco para la Buena Dirección al PME, versus los directores con liderazgo vertical (ver gráfico 30). Respecto de los otros planes, no existen diferencias relevantes entre estos dos segmentos.

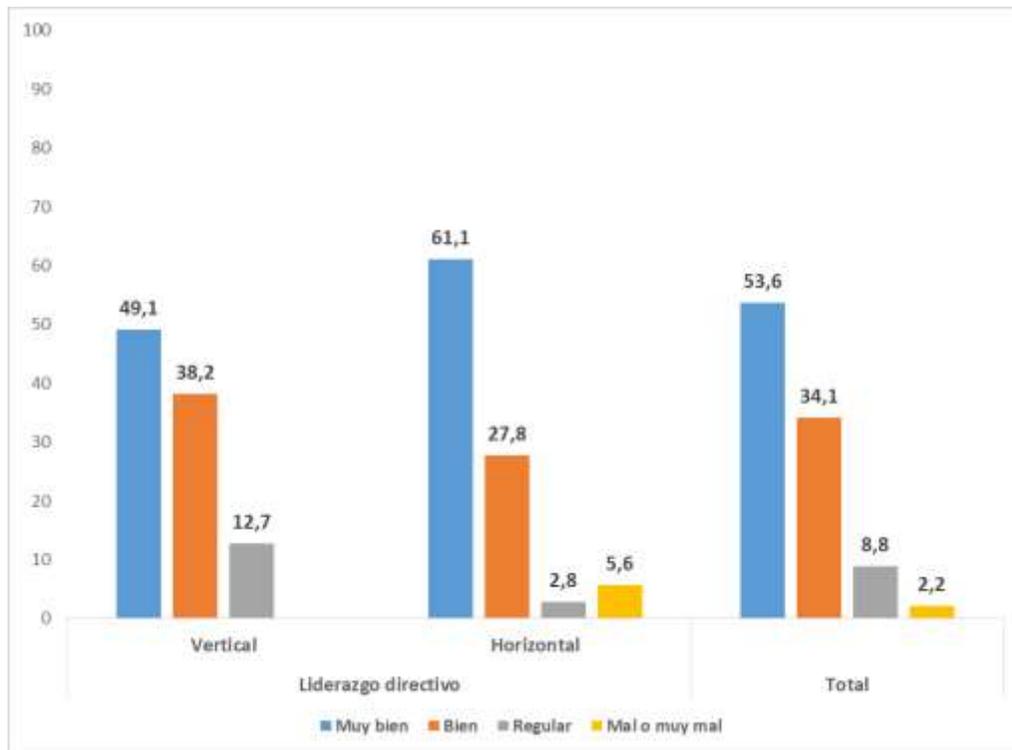
**Gráfico 31:** *Percepción de utilidad de las asesorías directas para (...) según Liderazgo directivo (% Muy útiles)*



Fuente: Elaboración propia (N válido: 91).

Un mayor porcentaje de los directores con liderazgo directivo horizontal considera que las asesorías directas son muy útiles para la comprensión del nuevo enfoque del PME (75%) y para la elaboración o actualización del PME utilizando el nuevo enfoque (69,4%), en comparación con los directores con liderazgo vertical. Y no existen diferencias entre estos dos grupos en relación con la percepción de utilidad de las asesorías directoras sobre la implementación del nuevo enfoque del PME.

**Gráfico 32:** Evaluación al trabajo del supervisor con el equipo directivo o de gestión respecto a la implementación de los procesos del PME según Liderazgo directivo (%)

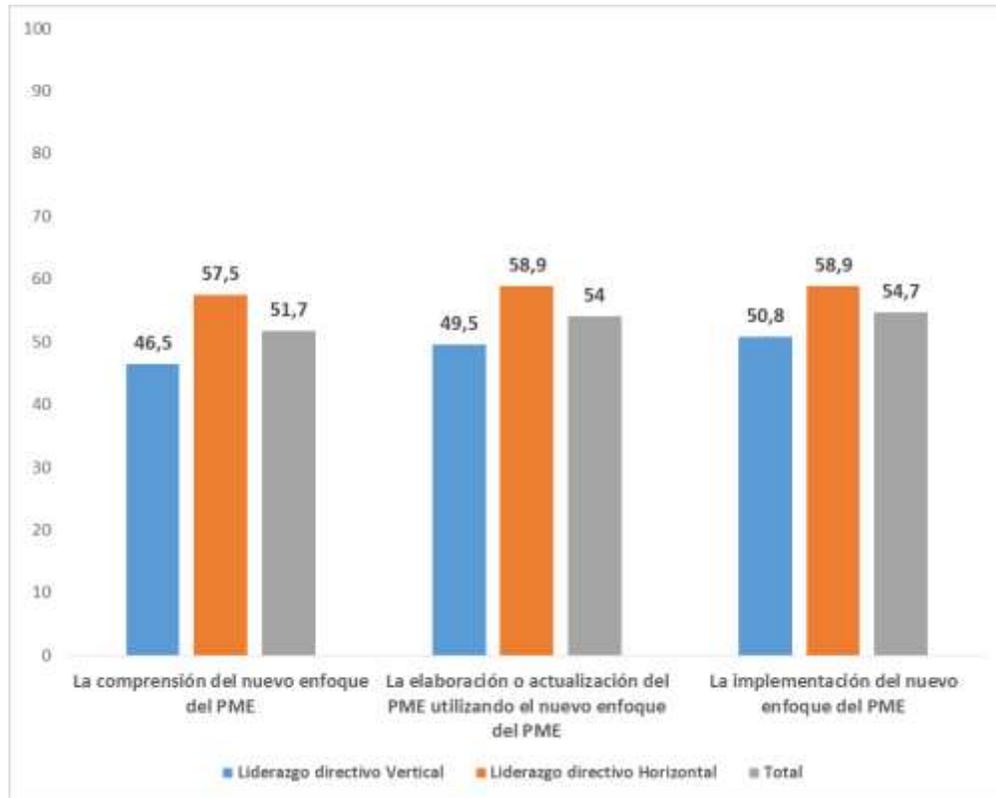


Fuente: Elaboración propia (N válido: 91).

De acuerdo con el gráfico 32, un 61,1% de los directores con liderazgo horizontal evalúan muy bien el trabajo de los supervisores en relación con la implementación de los procesos del PME, cifra que baja a un 49,1% en el caso de los directores con liderazgo vertical.

Por su parte, un mayor porcentaje de directores con liderazgo vertical (38,2%) evalúan bien el trabajo de los supervisores en relación con el PME, en comparación de los directores cuyo liderazgo es horizontal (27,8%).

**Gráfico 33:** *Percepción de utilidad de las redes de mejoramiento escolar para (...) según liderazgo directivo (% Muy útiles)*



Fuente: Elaboración propia (N válido: 353).

Nuevamente, los directores con liderazgo horizontal, en contraste con los de liderazgo vertical, evalúan muy positivamente las redes de mejoramiento escolar, en términos de utilidad, para la comprensión del nuevo enfoque de PME, la elaboración o actualización del PME utilizando el nuevo enfoque y la implementación del nuevo enfoque del PME (ver gráfico 33).

### 3.3. Resultados cualitativos

#### 3.3.1. Percepciones sobre el PME como herramienta de gestión escolar

El PME se percibe transversalmente como una herramienta estratégica de planificación y gestión escolar, que permite organizar el trabajo en los establecimientos y fijar una “carta de navegación”. De esta forma el PME permite, para los directivos, organizar objetivos, metas y acciones, y asociarlos al uso de recursos y a un calendario temporal.

En este contexto el PME se percibe como una herramienta **comprehensiva**, en el sentido de que permite considerar todos los ámbitos de la gestión escolar (incluyendo los no académicos), y **pertinente**, en el sentido de que permite rescatar el proyecto, la identidad, y las necesidades propias del establecimiento. Esta última idea es relevante, pues a partir de otros estudios desarrollados por Edecsa se comprueba que la pertinencia de un instrumento de esta naturaleza resulta fundamental para que sea apropiado y utilizado de forma efectiva por los establecimientos.

Como se verá más adelante, los directores consideran que la pertinencia del PME y la capacidad de conectarse con el proyecto y el contexto particular del establecimiento, es un atributo que se ve fortalecido a partir de los cambios asociados al nuevo enfoque evaluado.

En términos más específicos, se valoran del PME dos aspectos específicos relacionados con la gestión escolar. En primer lugar, su capacidad de orientar efectivamente el trabajo del establecimiento escolar hacia la mejora, en el sentido de traducir en una herramienta concreta el horizonte de trabajo hacia la mejora, y la forma de lograrlo.

En segundo lugar, se valora también del PME la capacidad de conectar el PEI con un plan de acción concreto. En este sentido, el PME es una herramienta de acción valorada por su capacidad de concretizar o materializar el proyecto educativo del establecimiento.

Ambos aspectos, según se desarrolla más adelante, resultan fortalecidos –desde la perspectiva de los directores- a partir del cambio de enfoque del PME.

En términos más específicos, el PME, en tanto herramienta de gestión, permite desarrollar las siguientes acciones:

- Unificar las visiones de los distintos actores que participan en el establecimiento.
- Desarrollar indicadores de logro para metas y objetivos.
- Evaluar las acciones y estrategias que se están implementando y aprender de ellas.
- Consolidar e institucionalizar buenas prácticas.
- Priorizar ámbitos de acción y acciones en el establecimiento.
- Acreditar necesidades concretas y por ende facilitar la obtención de recursos.

- Hacer más transparente el uso de recursos.
- Integrar de mejor forma a niños con NEE (necesidades educativas especiales).

### **3.3.2. Evaluación del cambio de enfoque del PME**

Los directivos entrevistados no perciben el cambio de enfoque del PME como una transformación ocurrida en un momento específico en el tiempo, sino más bien como una evolución gradual a lo largo de los últimos años. De esta forma, los directivos nunca hacen referencia explícita en su discurso a un giro específico en la forma de concebir el PME, y tampoco hace sentido, desde su punto de vista, hablar de un tipo o enfoque de PME *anterior* a un determinado momento de cambio, y otro enfoque distinto *posterior* a este cambio.

Esto pudiera parecer contradictorio con los datos arrojados por la encuesta según los cuales un 90,1% de los directores mencionaron percibir un cambio en el enfoque del PME. Sin embargo, este concepto "cambio de enfoque" no fue utilizado por los directores, sino que es parte del fraseo original de la pregunta del cuestionario. Por lo tanto, no es dable derivar de este resultado la conclusión de que los directores perciben un "cambio de enfoque" propiamente tal, ni menos que lo hacen en un momento determinado en el tiempo, pues no hay certeza de la interpretación que hacen de este concepto antes la disyuntiva de responder la pregunta de la encuesta.

El estudio cualitativo entrega una comprensión más en profundidad de este tema. Cuando los directivos son consultados de manera directa si consideran que ha habido un cambio de enfoque notorio del PME en un momento determinado, responden negativamente. Su percepción se ajusta más bien a un instrumento que ha ido evolucionando constantemente, de manera paralela a su propia adaptación y aprendizaje en relación con el mismo.

Esta última idea está en línea con otro resultado de la encuesta, en la se pregunta por el nivel de acuerdo de los directores con la frase "El nuevo enfoque del PME es completamente distinto al enfoque anterior", donde un 58,1% expresa acuerdo con esta frase.

A partir del estudio, se estima probable que esta percepción de un cambio gradual más que uno acotado a un momento específico, se relacione con el proceso progresivo de conocimiento y manejo del PME a partir de su experiencia de uso. En efecto, los directivos reportan un proceso de aprendizaje continuo en relación con el uso del PME, lo que determina también una comprensión gradual de los cambios. A medida que los directivos van aprendiendo a usar el PME, van percibiendo y apreciando las modificaciones introducidas.

En este contexto dinámico, la evaluación que tienen los directivos de los cambios introducidos en el enfoque del PME es invariablemente positiva. Los principales cambios percibidos se asocian con la planificación a cuatro años, y la mayor vinculación del PME con el PEI. Los entrevistados también mencionan la posibilidad de una mayor participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa, y, de forma más puntual, la integración de otros planes de la normativa. Estos cambios son desarrollados en profundidad en la sección 3.3.3 "Principales cambios percibidos en el enfoque del PME".

A partir de estos cambios, los directivos consideran que el uso y la utilidad del PME gana en tres dimensiones específicas: apoya de mejor forma la gestión del establecimiento, permite una mayor pertinencia a la realidad y proyecto del establecimiento, y se hace más fácil de usar. Lo anterior se desarrolla en la sección 3.3.4. "Evaluación de las modificaciones y ventajas asociadas al cambio de enfoque del PME".

Tanto para los cambios específicos percibidos, como para las dimensiones de mejora se presentan en primer lugar las opiniones de carácter más transversal, y señalando las diferencias por actor o tipo de establecimiento cuando corresponda.

### **3.3.3. Principales cambios percibidos en el enfoque del PME**

Los entrevistados destacan en su discurso cuatro cambios principales:

- a) *Planificación a cuatro años:* esta es la modificación más visible por parte de los directivos, y resulta muy bien valorada. Desde su punto de vista, una planificación a más largo plazo se ajusta mejor a la realidad de los procesos educativos, y permite planificar de forma más efectiva los procesos de mejora. Este horizonte temporal permite una definición de objetivos más realistas y útiles, a la vez que entrega una proyección más de fondo del trabajo del establecimiento. Asimismo, admite mayor flexibilidad, reformulando las medidas y metas en el tiempo de forma de ajustarlas de mejor manera a los objetivos.

Esta opinión es transversal a directores y jefes de UTP, de establecimientos de distinto tipo de dependencia, tanto con apoyo técnico pedagógico ministerial como sin éste.

*"Primero, está focalizado en cuatro años, o sea, los objetivos estratégicos tienen que ser distribuidos en los años uno, dos, tres, y cuatro. Eso nos permite ir paso a paso sobre lo que queremos, porque ¿qué pasaba antes? Hacíamos objetivos para ese año; se terminaba el año, no se cumplían o se cumplían medianamente, y borrón y cuenta nueva, y partíamos de nuevo. En cambio, ahora tenemos una meta a largo plazo, y podemos ir haciendo acciones que apunten a cada uno de los*

*años; el primer año diagnosticamos, el segundo capacitamos, el tercer año implementamos las acciones, hacemos monitoreo, y el cuarto año le hacemos seguimiento, le hacemos ajustes, y nos podemos proyectar en los próximos años”.*

(Jefe UTP, Establecimiento Particular Subvencionado con ATPM)

- b) Vinculación más directa con el PEI: Junto con la anterior, esta es la modificación más visible por parte de los entrevistados, los cuales perciben una mayor priorización y articulación con el PEI en el proceso de elaboración del PME. Así, se demanda ahora una actualización del PEI, lo que asegura una mayor pertinencia y coherencia entre el PME y el proyecto del establecimiento. Esta mayor vinculación del PEI y el PME permite darle también una mayor consistencia y promoción a la identidad y sello del establecimiento en los procesos de mejoramiento, aspecto que se resalta en el capítulo siguiente. Este cambio es valorado positivamente en cuanto vuelve a dar prioridad al PEI, y permite a la vez darle más sentido y mejorar la motivación en torno al PME.

Nuevamente, se trata de una opinión completamente transversal a los distintos actores entrevistados.

*“Hubo un tiempo en que el PME era un mundo aparte del PEI, y nos olvidamos del PEI, y ahora nos obligó a que tengamos que autorizarlo y seguir viendo nuestra visión y misión, ver nuestro sello, y después eso tomarlo como herramienta para cumplir el PEI. Porque es verdad, en el 2008 era dos mundos aparte, se separaron, ahora todo nos permite que se conecte; y esa es la conexión que te decía yo, con los planes, con el PEI, porque te pregunta, te obliga a que tú lo veas y lo revises”.*

(Jefe UTP, Establecimiento Particular Subvencionado con ATPM)

Este hecho es coincidente con los resultados de la encuesta, donde un 94,4% de los directores está muy de acuerdo o de acuerdo con que “El nuevo enfoque del PME se vincula mejor con el PEI del establecimiento”.

- c) Involucramiento de la comunidad educativa: De forma un poco más puntual, algunos entrevistados reportan también que actualmente el enfoque del PME promueve de mejor forma la participación de distintos estamentos de la comunidad educativa. Este aspecto es reportado, principalmente, por los directores, quienes mencionan que actualmente la elaboración del PME no se realiza sólo desde el equipo directivo, sino que involucra otros actores, particularmente a los docentes.

Lo anterior es consistente con lo declarado por los directores en la encuesta, ya que un porcentaje importante mencionó de los distintos actores de la comunidad educativa participaron de la construcción del PME a cuatro años.

Asimismo, se reporta un mayor nivel de motivación de los distintos actores con el PME, y una mayor inclinación al trabajo colaborativo, lo que se asocia con los dos cambios descritos previamente.

*"En el caso mío participó toda la comunidad escolar. [...] Y lo otro es el hecho de la figura de los consejos escolares también es un aporte importante, porque de repente uno cree saber todo o tener toda la claridad, pero hay una mirada externa del asistente de la educación, del presidente del centro de padres, e incluso de los delegados de los centros de alumnos y eso también ayuda bastante. No se centraliza sólo en el profesor que hace el trabajo en forma individual".*

(Director, Establecimiento municipal rural con ATPM)

*"La participación es de toda la comunidad educativa, participamos todos y yo creo que eso sirve para que todos aclaremos conceptos y veamos hacia dónde vamos".*

(Director, Establecimiento municipal rural con ATPM)

*"Ahora todos llevamos el cartel de PME, antes siempre era uno el que lo llevaba. Ahora no, ahora somos todos el PME".*

(Directora, Establecimiento Particular Subvencionado con ATPM)

Este hallazgo de los grupos focales está en línea con lo reportado por los directores en la encuesta. En concreto, un 90,8% de los directores manifestó estar muy de acuerdo o de acuerdo con que "El nuevo enfoque del PME propicia la motivación y el compromiso de los distintos actores educativos del establecimiento".

- d) Integración de los otros planes exigidos por la normativa: También de manera más puntual, en algunos grupos focales se mencionó que el PME intenciona actualmente la inclusión de otros planes como el plan de desarrollo profesional docente, el plan de formación ciudadana, el plan de sexualidad, afectividad y género, entre otros.

Esta modificación es valorada positivamente en tanto permite un trabajo más integral, articulando los distintos planes y ámbitos de acción de un establecimiento, en torno a los mismos objetivos, y reforzando la vinculación y sinergia entre ellos.

*"Porque es la misma plataforma o en la misma estructura es mucho más orientadora ahora que antes. Que antes nosotros estábamos absolutamente desarticulados. Uno hacía el plan, pero no lo articulaba realmente, sino que articulaba lo que uno quería hacer no más. Y hoy día, como está todo muy articulado con el PEI, ha permitido que la escuela sea mucho más clara en su proceso".*

(Director, Establecimiento municipal rural con ATPM)

*"Creo que también se han dado cuenta, y a propósito de conectar todos estos planes que hay, que no puede ir una cosa alejada de la otra; el plan de formación, el de convivencia, esto y esto otro, si no está todo, no es integral, como dice. Entonces han tenido que ir abriendo el abanico de... Y conectar a los colegios, porque esa es la otra, porque los colegios si no, se desperfilan de su proyecto educativo".*

(Director, Establecimiento particular subvencionado con ATPM)

Esta idea aparece destacada desde directivos y jefes de UTP, de ambos tipos de dependencia, con una prevalencia un poco mayor entre los directivos que pertenecen a establecimientos con ATPM, lo que podría indicar que estos establecimientos tienen mayor claridad de ciertos cambios específicos implementados por el PME y de su utilidad.

Estos cuatro cambios mencionados coinciden con lo reportado por los directores en la encuesta. Entre los principales cambios identificados por estos actores educativos en relación con el nuevo enfoque del PME están "la implementación a 4 años entrega lineamientos a largo plazo", "ha permitido la participación de otros estamentos de la comunidad educativa" y "ha logrado una articulación con los planes exigidos por normativa".

#### **3.3.4. Evaluación de las modificaciones y ventajas asociadas al cambio de enfoque del PME**

Más allá de la evaluación positiva que se hace de las cuatro principales modificaciones concretas que se perciben en relación con el PME, y que ya se han desarrollado, es posible identificar en el discurso de los entrevistados tres grandes dimensiones que representan ventajas derivadas de estos cambios, y que fundamentan una evaluación positiva de los mismos. Estas se describen a continuación.

- a) *Mejora la gestión del establecimiento:* Desde la perspectiva de los directivos, el conjunto de los cambios percibidos en el PME facilita la gestión del establecimiento para la mejora. Esta percepción es transversal a los distintos tipos de actores, pero se fundamenta principalmente desde los jefes/as de UTP.

Las principales razones para esta evaluación se relacionan con el hecho de que el nuevo enfoque de PME permite, según los directivos, una **orientación más clara hacia la mejora continua del establecimiento, y no sólo hacia el cumplimiento administrativo**, asociado a la supervisión y la rendición de cuentas externa por parte de la Superintendencia de Educación. El PME se configura, así, como una herramienta más significativa, capaz de realizar una contribución efectiva a la organización del establecimiento en pos de sus objetivos.

*"Este enfoque cierto, que es un proceso, que busca la mejora continua, yo creo que ese también es, es un gran elemento importante".*

(Director, Establecimiento municipal con ATPM con alto porcentaje de matrícula migrante)

De esta forma, el estudio sugiere también que, a partir de las modificaciones al PME, éste se ha consolidado en los establecimientos como un instrumento que contribuye a instalar una lógica de planificación estratégica, en el sentido de diseñar acciones a partir de objetivos, que los directivos comprenden y valoran cada vez más.

El cambio de enfoque de PME contribuye también a una mejor gestión del establecimiento, según reportan los directivos, a partir de las siguientes razones:

- Permite trabajar en torno a objetivos más realistas y significativos.
- Permite un uso más integral de PME abordando distintas áreas de gestión.
- Permite focalizar de mejor manera la gestión en el trabajo pedagógico con los estudiantes.
- Permite orientar de manera más clara el trabajo de los docentes.
- Permite incorporar de mejor forma a distintos estamentos de la comunidad educativa, particularmente a los docentes.
- Estimula un trabajo colaborativo y reflexivo entre los distintos actores de la comunidad educativa.
- Promueve el uso más amplio del PME, más allá del mero uso y rendición de recursos, y al mismo tiempo, estimula la planificación de gasto asociado a objetivos específicos.

Es interesante notar que la valoración de los cambios del PME para una mejor gestión se perciben de manera más clara en establecimientos con ATPM, en tanto los establecimientos sin ATPM aluden a este aspecto de forma mucho más puntual, sin identificar razones específicas que asocien el cambio de enfoque del PME a una mejor gestión.

- b) Mayor pertinencia del PME en relación con el sello y la identidad del establecimiento: En segundo lugar, los directivos perciben que los cambios introducidos al PME han permitido una mejor adecuación de este instrumento al contexto e identidad del establecimiento. Se distinguen aquí dos ámbitos de pertinencia. Por un lado, se valora que actualmente el PME permita una mayor consideración del contexto y realidad particular del establecimiento, incluyendo sus necesidades específicas. Por otro lado, se valora una mayor vinculación con la identidad y sello propio del establecimiento, haciendo alusión principalmente al proyecto educativo.

*"Es que yo siento que permite que uno ahí ponga la realidad del colegio, las necesidades reales y todo"*

(Jefe UTP, Establecimiento Particular Subvencionado con ATPM)

*"Yo creo que es un formato más amigable, que nos permite a nosotros, poner la realidad de nuestro colegio. Porque parte por los sellos"*

(Director, Establecimiento Particular Subvencionado con ATPM)

De esta forma, los entrevistados perciben que actualmente el PME permite darle forma y relacionar con acciones concretas, los componentes de carácter más simbólico del PEI, asociados a la identidad del establecimiento, y que anteriormente permanecían relegados a un nivel más declarativo.

En este contexto, no es sorprendente que los directivos valoren de modo transversal el PME como un instrumento que no resulta impositivo, sino que se adapta, e incluso promueve y fortalece la identidad del establecimiento.

*"No es que el PME venga diseñado y te lo instalen a ti, no. El PME es responsabilidad del colegio, en cada palabra, sílaba, frase, punto, coma y acento. El Ministerio a nosotros nos entrega una plataforma en donde tú la llenas y ese llenado está asociado fundamentalmente a la información de diagnóstico que tú tienes como colegio, por lo tanto, lo que tú vayas a hacer con ese diagnóstico para mejorarlo va a depender del trayecto de acciones que tú vas a emprender".*

(Director, Establecimiento Municipal sin ATPM)

En relación con esta ventaja, se aprecia nuevamente que aparece con más fuerza entre directivos de establecimientos con ATPM.

Respecto a este punto, existe concordancia con los resultados en la encuesta, donde un 90,1% de los directores está muy de acuerdo o de acuerdo con que "El nuevo enfoque del PME se adapta y refleja de mejor manera la realidad de mi establecimiento" y un 88,4% mencionó estar muy de acuerdo o de acuerdo con la frase "El nuevo enfoque del PME respeta y recoge la identidad de mi establecimiento".

- c) *Facilidad de uso*: La tercera gran ventaja percibida a partir de los cambios del PME –aun cuando mencionada con menos fuerza que las dos anteriores- se relaciona con una mayor facilidad de uso. Los directivos destacan en particular un formato más flexible, que se adapta mejor a las necesidades del establecimiento. Algunos entrevistados consideran también que el actual enfoque del PME demanda menos acciones, y que éstas se ajustan mejor a las necesidades del establecimiento.

*"[...] cuando esta plataforma te permite tener diferentes momentos para ingresar y salir, y readecuarte, te permite ajustarte también al contexto, eso es súper importante, cómo la plataforma te permite decir "oye, cómo van ustedes, reevalúen o reasignen, o tienen movimiento", y esa flexibilidad de contexto te permite rediseñar, cambiar, modificar o simplemente mantener una acción que tú hayas iniciado"*

(Director, Establecimiento Municipal sin ATPM).

*"Que si nosotros nos remontamos al 2008, el PME era algo que... ¿Cuántas acciones pusimos? Como noventa. Queríamos hacerlo todo con el PME. Ahora nos preocupamos de enfocar el trabajo, y eso nos ha permitido ordenarnos"*

(Jefe UTP, Establecimiento Municipal con ATPM)

De modo más puntual, se mencionan también otras ventajas del nuevo enfoque del PME, aunque no se configuran como opiniones transversales en los grupos focales. Éstas se relacionan con un mejor apoyo ministerial para la elaboración del PME, con una mayor incorporación de aspectos relacionados con la formación de habilidades y valores (y no sólo contenidos), a la vez que facilita un proceso de supervisión más coordinado con el establecimiento.

### **3.3.5. Críticas o debilidades asociadas al nuevo enfoque del PME**

El estudio permite establecer que no hay debilidades o críticas transversales asociadas a los cambios en el enfoque del PME, los cuales resultan, en general, valorados positivamente por los directivos.

Sin embargo, a pesar de no ser generalizados y presentarse de manera puntual, sí se mencionan diferentes aspectos que presentan debilidades asociadas al nuevo enfoque PME. En este contexto, es posible organizar las críticas en dos ámbitos diferenciados: la sobrecarga de trabajo y problemas de contexto, los cuales se desarrollan a continuación:

- a) **Sobrecarga de trabajo:** Algunos directores se quejan de que el nuevo enfoque de PME se asocia con una excesiva carga de trabajo. A pesar de que de modo transversal se indica que el nuevo enfoque ha facilitado el uso del PME, en el sentido de que permite una mayor flexibilidad de uso y mejor ajuste a las necesidades del establecimiento, algunos directivos se quejan de la gran demanda de tiempo asociada al mismo.

Esta crítica emerge de directores de establecimientos de las dos dependencias estudiadas.

Por un lado, se inserta en un reclamo permanente de los directivos en relación con la falta de tiempo, en particular en relación con labores administrativas y de planificación. Por otro lado, los directivos también la fundamentan en las dificultades para adaptarse a los distintos cambios en la herramienta, los problemas con la plataforma y las dificultades de incorporar a otros actores en la planificación.

Este hallazgo está en línea con lo reportado por los directores en la encuesta, donde un 71,8% declaró estar muy de acuerdo o de acuerdo con que "El nuevo enfoque del PME demanda más tiempo y trabajo del equipo directivo".

- b) *Problemas relacionados con el contexto institucional:* El nuevo enfoque del PME también resulta problemático desde la perspectiva de algunos directivos, en relación con algunos aspectos del contexto institucional, tanto del SAC como del sostenedor y el mismo establecimiento.

En este sentido, se critica, por ejemplo, la excesiva intromisión y obstaculización del sostenedor en la planificación y gestión de recursos del establecimiento, crítica que emerge exclusivamente desde establecimientos municipales. También se

señala como una crítica asociada al enfoque actual del PME la descoordinación entre las distintas instituciones del SAC, y el desafío de trabajar en contextos inclusivos (a partir de la ley de inclusión), así como la falta de asesoría más directa para el uso.

Se trata de críticas de carácter más disperso, que se asocian con elementos de contexto que no tienen una relación tan directa con el enfoque mismo del PME, sino más bien con elementos estructurales de la organización del sistema educativo.

*"hemos visto personeros que dicen una cosa, instancias que dicen otra, por un lado, la Agencia de la Calidad teniendo una visión de las cosas, diciendo una cosa, por otro lado, la Superintendencia con otras exigencias".*

(Director, Establecimiento Particular Subvencionado con ATPM)

Otras críticas que emergen de modo puntual, pero que conviene tener en cuenta, son las siguientes:

- Acciones vinculadas exclusivamente con los alumnos, pero no con los profesores, lo que impide abordar dificultades en la planta docente (por ejemplo, problemas de convivencia).
- Desfase en los plazos entre las distintas etapas, lo que dificulta la implementación.
- Uso excesivo de conceptos relacionados con la gestión.

### **3.3.6. Percepciones del modelo "anterior" del PME**

Como se ha señalado, el cambio de enfoque del PME no se asocia a un evento determinado en el tiempo, sino que se observa como un proceso gradual de modificaciones. En este contexto, hablar de un "enfoque anterior" no refleja exactamente la forma en que los directores perciben las transformaciones que ha experimentado el PME. Al abordar esta pregunta, por tanto, los directores tienden a entregar una ponderación de los distintos cambios o transformaciones que ha experimentado el PME y la forma en que éstas han afectado positiva o negativamente el trabajo con el PME en relación con el estado anterior.

Este ejercicio confirma una evaluación positiva de los cambios implicados en el nuevo enfoque del PME, en tanto en los distintos ejes de transformación, el escenario previo es

considerado más débil que el actual. Las principales críticas al estado previo a los cambios, en cada una de las dimensiones en que se han constatado cambios, son las siguientes:

- Antes el PME se asociaba principalmente a la rendición, más que a la orientación hacia la mejora: esta rendición se asociaba principalmente a gastos y recursos, y la presentación de evidencias para la supervisión.

*"- [...] Antes no estaba, estaba aislado y nos centrábamos solamente en elaborar estrategias y acciones para gastar esta plata, perdónenme, pero era así.*

*- Era así. "Busquen estrategias y acciones que les falta, y elaboren un proyecto para gastar este dinero" No, ahora no"*

(Directores, Establecimientos Particulares Subvencionados con ATPM)

*"Aparte que ahora estamos centrados, no sé, a lo mejor es la percepción que tengo yo, de lo que sucedió año 2015, estábamos muy pendientes, por ejemplo, de cuáles eran las evidencias que se tenían, ahora más que la evidencia es el aprendizaje en sí, cuáles, si tiene impacto en los alumnos [...]"*

(Directores, Establecimiento Municipal sin ATPM)

- Antes, el PME resultaba menos pertinente y tenía un menor nivel de apropiación: se lo percibía como algo ajeno, de escasa utilidad, con poca conexión con la realidad y las necesidades particulares del establecimiento.

- *"Sabe que inicialmente uno veía el PME como una incrustación dentro de la establecimiento. Era como una cuestión así como... ajena al principio, o sea, era como..."*

- *Una cuestión más.*

- *Claro, estaba, hay que hacerlo"*

(Jefes de UTP, Establecimientos Municipales con ATPM)

- Antes las acciones y metas del PME era difíciles de implementar y cumplir, por el horizonte de planificación de un año.

*"entonces a un año, difícil poder hacer un proyecto, un gran proyecto para desarrollarlo en poco tiempo, así que yo creo que lo importante es que ahora tenemos más plazo para poder cumplir con las metas que uno se propone"*

(Director, Establecimiento Particular Subvencionado con ATPM)

- Antes el trabajo con el PME era poco flexible y no permitía hacer cambios en el trayecto.

- Antes el PME tendía a ser elaborado de forma menos participativa, concentrada sólo en el equipo directivo.

Entre los aspectos negativos de los cambios no surgen ideas que cuenten con sustento transversal entre los grupos focales, pero sí emergen de modo puntual algunas críticas al exceso de trabajo y dificultad que exige el nuevo enfoque del PME. En particular, se menciona aquí la dificultad para integrar otros planes de la normativa, y se demanda más apoyo y orientación al respecto.

En este contexto, algunos directores evalúan el modelo previo de PME como más fácil de utilizar o, al menos, como un modelo que revestía una menor complejidad y requería menos trabajo.

### **3.3.7. Percepciones y valoraciones del Apoyo Técnico Pedagógico Ministerial (ATPM)**

En general los directivos destacaron la utilidad del apoyo técnico pedagógico del Ministerio de Educación para la implementación del PME. En concreto, el apoyo se valora principalmente como una ayuda para el desarrollo de la planificación estratégica del PME (formulación de objetivos y metas estratégicas), en relación con los procesos administrativos asociados al PME (llenado de formularios y plataforma) y para resolver dudas en general sobre el PME.

En este contexto, se aprecian diferencias notorias entre directivos de establecimientos municipales y particular subvencionados. Los primeros, tienden a valorar más el apoyo, por cuanto lo valoran efectivamente como una herramienta de acompañamiento y orientación no necesariamente impositiva. Los segundos en tanto, conciben el apoyo fundamentalmente como un instrumento de fiscalización, y por ende tienden a expresar una reacción más negativa.

Los directores plantean algunas críticas relacionadas con la heterogeneidad de formación y criterios utilizados por los supervisores. En este sentido, emergen críticas principalmente en relación con las competencias y capacidades de los supervisores, las cuales serían disimiles entre distintos profesionales. Según algunos directores (principalmente de establecimientos particular subvencionados), mientras algunos supervisores realizan una buena labor de acompañamiento técnico pedagógico, otros carecerían de las capacidades necesarias para brindar un apoyo efectivo en relación con el PME, y no cuentan con la información necesaria respecto del contexto y las necesidades específicas del establecimiento.

*"Yo creo que por lo menos las asesorías ministeriales, yo también comparto que son... no hay un rendimiento estándar. Y ellos piden tanto estándar. No hay un rendimiento, las competencias tampoco están bien equilibradas. Hay asesores que tienen un muy buen manejo técnico y están muy actualizados de las políticas públicas y las leyes y hay otros que escasamente saben dónde están parados. Y eso yo creo que es nocivo. Creo que uno, lo que espera de un asesor es que también exista un liderazgo".*

(Director, Establecimiento Municipal rural con ATPM)

Por otro lado, y de modo transversal, los directivos entrevistados consideran que existen criterios dispares o discrecionalidad entre los supervisores que visitan los establecimientos, es decir, no existe acuerdo entre ellos en relación con la implementación del PME. O incluso se dan diferencias de juicios en un mismo supervisor.

*"[...] en ocasiones anteriores a mí me tocaba un acompañamiento con una supervisora del ministerio, y luego la persona que supervisaba tenía un planteamiento absolutamente distinto a lo que yo había hecho todo el año con mi asesor; entonces yo intentaba explicarle cuál era nuestra mirada y nuestra misión, porque ella tenía una visión completamente distinta. Eso te deja un poco molesto, porque tú llevas un año procediendo, trabajando, en razón de un objetivo [...]"*

(Director, Establecimiento Municipal rural con ATPM)

*"Pero lo que pasa es que, en ese punto, lo que a nosotros nos ha pasado que hemos tenido muchas supervisiones, pero este acompañamiento permanente de que van a hacer a los colegios. Y nos ha pasado mucho que una persona opina algo, después a mitad de año va otra persona y opina otra cosa, a fin de año..."*

(Director, Establecimiento Particular Subvencionado sin ATPM)

*"A nosotros nos pasa que en una sesión nos encuentra todo perfecto, y en otra sesión, lo que ella misma encontró perfecto, lo cambia".*

(Director, Establecimiento Particular Subvencionado con ATPM)

Por último, y de modo puntual, emergen críticas al hecho de que los supervisores realizan un acompañamiento desfasado, es decir, con posterioridad a los procesos que se llevan a cabo en los establecimientos. Por ello, estos directivos consideran que este apoyo debería anticiparse al trabajo que se realizará en los colegios para hacerlo útil.

En cuanto a las Redes de Mejoramiento Escolar, los directivos que participaron en ellas tienden a valorarlas positivamente, en particular porque permiten el intercambio de experiencias, el contraste del estado de avance del PME con otros establecimientos, y la resolución de dudas, entre otros.

*"ahora es más cercano porque viene más explicado todo y también tú tienes la cercanía con tus asesores de poder preguntar. Antes era como "Ya... ¿Será esto? Hagámoslo no más, si es, es y si no lo vemos en el camino". Y lo otro también, es súper importante el trabajo colaborativo, o sea, con los otros colegios, la cercanía, poder preguntar "Oye, ¿Cómo lo hiciste tú?", compartir las ideas. Eso yo creo que es fundamental para que esto también funcione".*

(Director, Establecimiento Municipal rural con ATPM)

### **3.3.8. Implementación del nuevo enfoque del PME**

En este apartado se analiza la implementación de las etapas de análisis del PEI y de autoevaluación institucional, los usos efectivos del PME, la incorporación de los otros planes que se exigen por normativa y las dificultades emergidas en la implementación del PME.

#### Análisis del PEI

Los directivos reportan de modo transversal haber desarrollado la etapa de análisis del Proyecto Educativo Institucional, lo que es coincidente con los datos cuantitativos, donde un 92,3% de los directores mencionó que en el establecimiento se realizó el proceso de análisis y/o actualización del PEI.

Este proceso lo valoran positivamente ya que implicó, en primer lugar, la actualización o modificación del PEI y de sus componentes (sellos, visión, misión y perfiles), lo cual redundó en un planteamiento del PEI acorde a la realidad actual del establecimiento. En segundo término, se valora como una instancia colaborativa en la que participan los distintos estamentos de la comunidad educativa.

*"Nosotros igual lo hicimos el año pasado e igual reestructuramos todo nuestro PEI porque el colegio tenía uno, pero que en realidad estaba como prácticamente en desuso, así que usamos primero la jornada, primero con los profesores, donde por equipos de trabajo se armó...la misión, la visión, los perfiles...de hecho, incluimos también el perfil de asistente de la educación, por ejemplo, sólo estaba el perfil del profesor por ejemplo, no estaba incluido, y están en el colegio. También se revisaron los objetivos estratégicos, los objetivos específicos, se hizo toda una reestructuración, porque había muchas cosas que nosotros hacíamos en el colegio,*

*pero que no estaban descritas, ya, pero que entonces no estaban plasmadas en el documento, que es como tu mapa. Así que así lo hicimos”.*

(Jefe de UTP, Establecimiento Particular Subvencionado con ATPM)

En relación con el primer punto, en la encuesta se evidenció un porcentaje importante de directores que manifestó que el nuevo enfoque del PME ha contribuido a actualizar o reformular los distintos elementos del PEI del establecimiento.

En algunos establecimientos se menciona además que esta etapa sirvió para socializar y dar a conocer el PEI entre los apoderados, quienes, según de los directivos, no sabían qué es un PEI o cuál era el PEI del establecimiento.

*“Nosotros lo hicimos también, con los apoderados, los alumnos, fue una jornada bien bonita, ahí nos dimos cuenta que muchos apoderados no tenían idea lo que era un PEI, entonces nos sirvió para difundir esto, a toda la comunidad porque los profesores deben saberlo, los asistentes deberían, pero ahí estaban todos, así que fue bueno”*

(Jefe de UTP, Establecimientos particular subvencionados sin ATPM)

Por último, de modo puntual en algunos establecimientos se mencionó la contratación de asesorías externas para levantar información como insumo para la actualización el PEI. Estas asesorías consistieron en la realización de entrevistas a estudiantes, apoderados, docentes y asistentes.

### Autoevaluación institucional

Respecto al proceso de autoevaluación institucional, primero cabe mencionar que esta etapa no fue consultada en todos los grupos focales (aproximadamente en la mitad), principalmente por falta de tiempo y por priorizar otros temas del estudio. En los casos que fue preguntado, se reportó su realización de manera amplia.

Para la ejecución de esta etapa, que consiste en la identificación de las fortalezas y oportunidades de los procesos de gestión educativa y pedagógica, los directivos mencionaron la utilización de varias fuentes de información, entre las que se encuentran:

- Análisis FODA (detección de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en distintas áreas).
- Pauta de autoevaluación institucional.
- Pauta de “auto conocimiento institucional” que entrega el Mineduc.

- Aplicación de encuestas a todos los estamentos del establecimiento.
- Reuniones e indicadores de eficiencia académica (resultados SIMCE).
- Eficiencia interna, promoción, repitencia, retiro o deserción, denuncias, entre otros.
  - *"Resultados po.*
  - *La eficiencia académica, la eficiencia interna.*
  - *Claro.*
  - *La promoción, las repitencias, los retiros.*
  - *Las denuncias.*
  - *Las deserciones; todos esos antecedentes. Incluso en el mismo PME vienen algunos indicadores...*
  - *Resultados académicos.*
  - *Nosotros hicimos una encuesta de satisfacción, le preguntamos a los apoderados qué opinaban de nosotros y cómo actuábamos.*
  - *Nosotros hicimos lo mismo con los apoderados y con los niños, porque hacemos talleres en la tarde. Entonces la encuesta de satisfacción se hacía en especial a los niños, y a los de kínder, se les hacía, obviamente no la iban a contestar, pero uno se las hacía parecido a la...*
  - *Pero con caritas po.*
  - *De acuerdo con lo que se hacía.*
  - *Nosotros hicimos un ejercicio con el director, él respondió la encuesta de satisfacción de los apoderados como si él fuese un apoderado"*

(Jefes de UTP, Establecimientos Municipales con ATPM)

### Usos efectivos del PME

En relación con los usos efectivos del PME, los directivos manifiestan, de manera transversal, que el PME es primordialmente una herramienta de gestión escolar cuya finalidad es ejecutar lo que se define en el PME mediante acciones financiadas por recursos económicos. De esta forma, el PME no es concebido como un instrumento de rendición de cuentas, sino que es mecanismo mediante el cual los establecimientos pueden efectivamente orientar su labor hacia la mejora escolar.

*[...] nosotros a través de, del PME tenemos que pensar en qué es lo que queremos, que queremos, eh, mejorar, principalmente, qué queremos mejorar y a través de, de lo que queremos mejorar son los recursos que vamos a adquirir. Mirando el PME, es la herramienta para adquirir ese recurso, va en pos de la, de la mejora [...]*

(Director, Establecimiento municipal con ATPM con alto porcentaje de matrícula migrante)

### Incorporación de los otros planes que se exigen por normativa

En relación con la incorporación en el PME de los otros planes que se exigen por normativa, existen opiniones divididas en torno a ello. Para algunos directores esta integración no significó mayores complicaciones, ya que el proceso consistió en analizar y sistematizar las acciones que ya se estaban implementando del PME para, posteriormente, vincularlas con un plan en específico. La incorporación de estos planes implicó ordenar y delimitar el trabajo que ya se hacía en los establecimientos en torno a los temas abordados por estos planes, por tanto, se integran a la estructura de organización ya definida en el PME.

En otros establecimientos, esta iniciativa ha conllevado complicaciones, ya que la incorporación de estos planes es considerada como una carga laboral adicional por algunos de los siguientes motivos:

- No se tenía conocimiento de la existencia y exigencia de estos planes.
- Falta de capacitación u orientaciones para la incorporación e implementación de estos planes.
- Se considera que son muchos planes. Abordan muchas áreas y temáticas.
- Falta de personal encargado en los establecimientos de elaborar y monitorear los planes.
- Los establecimientos deben invertir tiempo en pensar qué irá en los planes, en considerar la opinión de todos los actores educativos, entre otros.

Por último, de manera específica, los planes que se reportan más complejos de integrar son el de Sexualidad, y el de Desarrollo Profesional docente. El primero, por ser un tema relativamente nuevo (por ejemplo, se menciona el caso de los niños trans), que se considera controversial y resulta divisivo para algunos apoderados, además de requerir la autorización y un diálogo más profundo con los apoderados para implementarlo.

En otros establecimientos se reportan dificultades con el Plan de Desarrollo Profesional Docente, pues debe considerar diversos aspectos como perfeccionamiento docente, disposición de infraestructura adecuada para los docentes en los establecimientos, entre otros.

Este último resultado está en concordancia con lo reportado por los directores en la encuesta, donde un 37,4% y un 32,3% manifestó que ha sido muy difícil o difícil vincular e integrar el Plan de Desarrollo Profesional Docentes y el Plan de Sexualidad, Afectividad y Género al PME, respectivamente.

#### Dificultades en la implementación del nuevo enfoque del PME

En relación con las dificultades para implementar el nuevo enfoque de PME, las críticas se concentran principalmente en el uso de la plataforma. Entre los problemas mencionados están:

- Inestabilidad de la plataforma. La plataforma se cae constantemente debido a su sobredemanda. Este hallazgo está en línea con los resultados de la encuesta, donde, del total de los directores que reportaron tener dificultades en la implementación del nuevo enfoque del PME, un 17,5% manifestó tener problemas con la plataforma (inestabilidad, falta de claridad, etc.).
- Cierre de plataforma al finalizar etapas. Se debe solicitar constantemente reapertura de la plataforma por la imposibilidad de realizar cambios después de su cierre.

Por otro lado, directivos de establecimientos municipales mencionaron tener problemas en relación con los recursos para financiar las acciones del PME. Los problemas mencionados fueron los siguientes:

- Los recursos solicitados al sostenedor demoran mucho tiempo en llegar a los establecimientos. Esto genera atrasos en la implementación del PME, por tanto, en el cumplimiento de las etapas en los plazos estipulados.
- Cuestionamientos al financiamiento de acciones. Existen dificultades y restricciones en el gasto de recursos del PME como, por ejemplo, gasto en infraestructura, capacitaciones, entre otros. Los directivos perciben que falta de una mirada pedagógica en los DAEM o las Corporaciones Municipales sobre los recursos en educación.
- Los colegios municipales no saben de cuánto dinero disponen. Esto constituye una limitación en la planificación del PME, ya que los establecimientos no saben si podrán o no financiar las acciones programadas.

Todos estos problemas significan una menor autonomía por parte de los establecimientos en relación con la disposición y uso que tienen de los recursos al depender del sostenedor municipal.

Por otro lado, algunos directivos reportaron dificultades en relación con la información/orientación entregada por el Ministerio de Educación:

- En algunos establecimientos se reporta que faltó más información desde el Mineduc para entender de qué se trata el nuevo enfoque del PME y los cambios que implica.
- En algunos establecimientos se reportaron inconvenientes en relación con los manuales y orientaciones entregados por el Ministerio de Educación, que dicen relación con la demora en la llegada y con la insuficiencia en la información contenida en ellos para aclarar dudas.
- Algunos directores de establecimientos particulares subvencionados sin apoyo técnico pedagógico sintieron un abandono en el proceso de elaboración e implementación del PME. Manifiestan que debieron llevar a cabo este proceso sin acompañamiento y de manera autodidacta.

Por último, en algunos establecimientos se mencionan problemas en relación con los tiempos sugeridos por el Ministerio de Educación en la plataforma para llevar a cabo las etapas y fases del PME. En concreto, los plazos propuestos por el Mineduc para la ejecución del PME no coinciden con los tiempos de implementación en los establecimientos educativos.

*"[...] los tiempos de la plataforma con los tiempos nuestros, no son iguales; y las acciones se empiezan a ejecutar de principio de año, yo soy jefe técnico y quiero que de primero a cuarto tengamos asistente de aula, para que trabaje con el profesor. Entonces, yo necesito contratar asistentes, pero todavía estamos en la fase estratégico po, y la implementación comienza como en julio – agosto, y los asistentes están trabajando desde el mes de abril en adelante. Entonces muchas de las acciones se están ejecutando cuando todavía nosotros no las tenemos ni siquiera planeadas ni subidas a la plataforma; entonces, esos tiempos son los que no concuerdan".*

(Jefe de UTP, Establecimiento Municipal con ATPM)

### **3.3.9. Sugerencias y recomendaciones de mejora señaladas por los directivos**

Los directores y jefes de UTP que participaron de los grupos focales plantearon sugerencias y recomendaciones de mejora que se organizan en torno a los siguientes temas: plataforma, supervisores, recursos y demandas de apoyo y orientación desde el Mineduc. Cada uno de éstos se describe a continuación.

## Plataforma

En relación con la plataforma, en primer lugar, los directivos de manera transversal sugieren simplificarla. En concreto, proponen reducir la información que se debe ingresar en acciones, objetivos y recursos (financiamiento) eliminando los indicadores y los medios de verificación y evidencias, ya que se consideran una carga laboral adicional y una desconfianza hacia los colegios, respectivamente.

- *"Yo eliminaría los indicadores. Me tienen aburrída, de verdad colegas. Porque insisto, los mismos ATPM nos dicen una cosa, al otro año eso no era, era esto; al final este año, bueno, lo volvimos a cambiar, pero yo creo que ni ellos tienen claro qué es lo que es un indicador. Yo he llamado a la agencia de calidad también, al ministerio, correo, todo lo demás, y tienen muy poca claridad. Para unos, es un indicador, para otros no es, es acción, es una actividad; esa acción no es acción, es un indicador... además como cambiaron los nombres..."*
- *Yo creo que debería ser una plataforma con objetivos, actividades, algo más simple.*
- *O sea, de la simplificación que está ahora, un poquito más. Y después te piden medios de verificación.*
- *Los recursos, el nivel de ejecución, de implementación, justificar el nivel. ¿Qué más?*
- *Responsables."*

(Directores, Establecimientos Particulares Subvencionados con ATPM)

En segundo lugar, se sugiere adaptar o articular efectivamente los tiempos de la plataforma a los tiempos de los colegios, ya que las exigencias que se hacen a los establecimientos no van de la mano con sus plazos y tiempos. En otras palabras, se solicita que las fechas del PME estén a disposición del año escolar de los establecimientos y no al revés.

- *"[...] este año nosotros vemos que la implementación que estamos por realizar, viene un poco más tarde, nos hubiera gustado un poco antes.*
- *Muy encima del término del año, ya, entonces se nos junta varias cosas, el periodo de evaluación es en enero*
- *en enero estamos en otra*
- *estamos de vacaciones casi*
- *no hay una cosa ordenada en relación con el año escolar*
- *Un poco antes, vale decir, que fueran con los tiempos, pero que fueran ordenado acorde a los calendarios,*

- *Más acorde al año escolar*
- *un poco más acorde a eso*
- *Acorde a los sucesos”*

(Directores, Establecimientos Particulares Subvencionados con ATPM)

En tercer lugar, los directores y jefes de UTP solicitan otorgar mayor estabilidad a la plataforma, ya que muchas veces colapsa y no permite el ingreso de información requerida.

*“Pero ¿qué cosas pediría? que se preocuparan de que la plataforma no se cayera y que uno no tuviera que terminar a las tres de la mañana haciéndola”.*

(Director, Establecimiento Municipal con ATPM con alto porcentaje de matrícula migrante)

En cuarto lugar, se menciona la necesidad que la plataforma sea más flexible y pueda modificarse durante el proceso de implementación, en específico, que exista la posibilidad de modificar los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas planteadas y permitir actualizar/cambiar la sección de recursos según las necesidades del establecimiento.

- *“Se deben permitir los ajustes necesarios.*
- *Los ajustes, sí. La flexibilidad.*
- *Sí, que sea más flexible”*

(Directores, Establecimientos Particulares Subvencionados con ATPM)

Adicionalmente, los establecimientos plantean sugerencias puntuales a la plataforma:

- Permitir un funcionamiento permanente y continuo todo el año de la plataforma, ya que ésta es cerrada entre los meses de enero y marzo.
- Tener autonomía en solicitar la reapertura de la plataforma para trabajar en una etapa específica, y no depender del sostenedor para ello.
- No limitar el uso de caracteres en la plataforma: disponer de espacio suficiente para explicar proyectos/ideas.
- La plataforma debería incorporar un orden o secuencia lógica para no perder el foco de lo que se va ingresando, y así evitar desorden en la información.
- Tener a disposición con antelación toda la información de la fase estratégica en la plataforma (que la información disponible esté precargada), para sólo hacer

modificaciones posteriores, ya que de esta forma los colegios podrían partir con tiempo en la ejecución de las acciones del PME, podrían retomar acciones que quedaron con bajo porcentaje de logro y también podría haber una continuidad en el trabajo en caso de que haya cambio de jefe de UTP o director en el establecimiento.

### Supervisores

La principal sugerencia en relación con los supervisores dice relación con la necesidad de homogenizar los criterios entre supervisores, entre quien apoya la elaboración del PME y quien lo revisa o supervisa. Esta sugerencia se basa en la percepción de los directivos respecto de que los supervisores utilizan una heterogeneidad de criterios, por lo que los directivos deben invertir tiempo en explicar al supervisor cuál es el objetivo de lo que se está implementando.

*"Y al final de cuentas el supervisor nos dice: "no, cuando los vengam a supervisar, ustedes se van a concentrar en intervenibles". Pero eso también va a quedar a criterio del que vaya a supervisar. Entonces eso, una unificación en los criterios".*

(Director, Establecimiento Particular Subvencionado con ATPM)

*"Que los supervisores tengan criterios unificados porque a veces pasa que en la misma comuna visitan dos supervisores y frente a una misma acción criterios distintos".*

(Director, Establecimiento Municipal con ATPM)

Adicionalmente, en algunos establecimientos se sugiere asignar a una sola persona para realizar la supervisión del PME, ya que de esta forma se puede dar continuidad a la labor de supervisión y además, de esta forma el supervisor conocería la realidad del establecimiento y sabría cómo orientarlos.

*"Yo creo que de una forma práctica, no sé cuántas personas se dedican aquí en la DEPROV de San Felipe, Los Andes, hacer el tema de supervisión y acompañamiento pero por último que sea una persona que por último te designen y que uno al llamar del colegio se entienda con esa persona. Una sola, y que uno al llamar por teléfono busque a esa persona y con esa persona uno se entienda".*

(Jefe de UTP, Establecimiento Particular Subvencionado sin ATPM)

*"Que el supervisor se mantenga o que los supervisores tengan los mismos criterios tal vez".*

(Director, Establecimiento Municipal con ATPM)

### Recursos

En relación con los recursos, algunos directivos de establecimientos municipales sugieren aumentar la velocidad de entrega/compra de recursos, es decir, realizar de manera más rápida la aprobación y la llegada de los recursos a los establecimientos desde los sostenedores o que los establecimientos se hagan cargo de esa gestión. Esto se solicita ya que la demora en la llegada de los recursos conlleva un atraso en la ejecución de las acciones definidas en el PME.

- *"Que los directores o los que tienen o los que administran o llevan, lideran el PME, tuvieran la facultad de ellos [los recursos]..."*
- *Bueno, la idea es que te lleguen más rápido, a ver, nosotros...*
- *El obstáculo más importante.*
- *Más rápido"*

(Jefes de UTP, Establecimientos municipales con ATPM)

También algunos directivos de establecimientos municipales proponen mayor transparencia en relación con los recursos, ya sea en el proceso de adquisición de recursos (conocer razones de rechazo/cuestionamientos de propuestas y adquisiciones) o de disposición recursos económicos (de la subvención).

### Demandas de apoyo y orientación desde el Mineduc

De manera puntual, en algunos establecimientos se sugiere:

- Mayor claridad en la información que se entrega en los manuales y en las orientaciones que envía el Mineduc.
- Tener a disposición una mesa de consultas o un "call center técnico" como asesoría permanente para resolver dudas sobre el PME y la plataforma.
- El Mineduc debería intencionar la creación del rol de "encargado del PME" o de un departamento encargado del PME en cada establecimiento que estén dedicados exclusivamente al trabajo con el PME, para así evitar el agobio laboral de los jefes de UTP o de los directores.

- Creación de un portal para compartir entre establecimientos acciones del PME que han sido efectivas.
- Se solicita un proceso de inducción cuando se implementan cambios en el PME. Esta inducción debería realizarse con antelación a la implementación, idealmente en el mes de diciembre del año anterior.

#### **IV. CONCLUSIONES**

El estudio permite concluir con claridad que el nuevo enfoque de PME es valorado por los directores y constituye un aporte sustantivo para el trabajo de planificación del establecimiento. Este nuevo enfoque permite, en general, permite una mayor apropiación y un uso más efectivo del modelo de planificación para la mejora escolar, trabajando sobre la base de objetivos estratégicos, metas y medidas de acción asociadas.

Asimismo, el nuevo enfoque de PME significa un aporte a la gestión del establecimiento, permite una orientación más clara hacia la mejora no sólo en el corto sino que también en el mediano y largo plazo, fortalece la pertinencia y vinculación con el proyecto educativo propio del establecimiento y fomenta la participación de la comunidad educativa.

Los datos comparados sugieren que la valoración de los cambios del PME no depende de manera importante de la dependencia del establecimiento, o de si este recibe asesoría técnica o no. En cambio, el estudio sugiere que el tipo de liderazgo directivo tiene una incidencia mayor en la valoración del cambio de enfoque del PME. Aquellos directores que exhiben un liderazgo más horizontal tienden a evaluar mejor el cambio enfoque, en tanto directores que ejercen un liderazgo más vertical, tienden a ser más críticos del cambio de enfoque.

Para un análisis en mayor profundidad de las conclusiones, se presenta a continuación una matriz de Análisis FODA con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la implementación del nuevo enfoque del PME, generado a partir de la interpretación y análisis de los principales resultados del estudio, tanto de la información levantada en la encuesta como en los grupos focales.

En las fortalezas se describen los principales atributos positivos del nuevo enfoque del PME. En las oportunidades se analizan los factores que son favorables del nuevo enfoque del PME y que se esperan potenciar a futuro. En las debilidades se mencionan algunos puntos críticos del nuevo enfoque y, finalmente, en las amenazas, se analizan situaciones perjudiciales que pueden plantear dificultades en la continuidad de dicho enfoque.

### Fortalezas

- Los directivos identifican con claridad y valoran positivamente los principales cambios en el enfoque del PME. Estos cambios dicen relación con la planificación estratégica del PME a cuatro años, la vinculación explícita entre el PEI y el PME, la incorporación de otros planes, y en consecuencia la mayor orientación del PME hacia la mejora.
- El PME motiva la participación de todos los actores educativos. En general se declara un alto grado de participación de los distintos estamentos en diferentes instancias de planificación del PME. Los actores educativos que participaron en mayor medida fueron el equipo directivo y el cuerpo docente, pero también participaron (aunque en menor grado) actores que históricamente no estaban vinculados de manera directa con el PME, como los estudiantes, los apoderados y los asistentes de la educación.
- El nuevo enfoque del PME promueve la autonomía de los establecimientos en el proceso de planificación escolar. Si bien el Mineduc define la fase estratégica, la fase anual y sus respectivas etapas, los establecimientos tienen la libertad para definir las y desarrollarlas de acuerdo con sus necesidades y realidad específica.
- El nuevo enfoque del PME contribuye a desarrollar, actualizar y/o renovar la identidad de cada establecimiento educacional (respecto de la misión, visión y perfiles expresados en el PEI), al promover una revisión, análisis y actualización del PEI y de sus elementos constitutivos.

### Oportunidades

- El nuevo enfoque de PME ha sido útil para instalar de forma más efectiva la lógica de la planificación educativa y estratégica en los establecimientos, lo que puede ser instrumental para fortalecer la implementación en los establecimientos de distintas estrategias y políticas educativas relacionadas con esta lógica, que tradicionalmente han sido difíciles de absorber por parte de los establecimientos.
- En relación con lo anterior, el nuevo enfoque del PME ha sido útil para instalar y/o fortalecer un concepto de orientación hacia la mejora continua, como fundamento del trabajo educativo, lo que también puede ser útil para distintos aspectos del trabajo educacional.
- El nuevo enfoque ha sido útil para promover la apropiación del PME por parte de los establecimientos, es decir, asumirlo como un instrumento útil para sus necesidades y no simplemente que debe ser utilizado por cumplir. Esto abre la posibilidad de utilizar de forma cada vez más efectiva el PME como motor del trabajo educativo de los establecimientos.

### Debilidades

- Nivel de preparación variable, y en algunos casos bajo, de los supervisores, y variabilidad en las metodologías de apoyo y acompañamiento que se utilizan para asesorar en el desarrollo del PME desde el Ministerio (a pesar de existir orientaciones generales al respecto).
- Dificultades con el uso de la plataforma tecnológica en el sentido de que ofrece escasa flexibilidad, y se cae constantemente.

### Amenazas

- La percepción de uso de criterios inconsistentes por parte de los supervisores, y las críticas a las competencias de algunos de ellos para brindar una asesoría efectiva, pueden conspirar contra un uso más efectivo del PME por parte de los establecimientos, y desmotivar a los directivos en relación con esta herramienta.
- La ausencia de un servicio de comunicación fluida con la contraparte experta del Mineduc puede también restar motivación y capacidad de uso efectivo por parte de los equipos directivos de los establecimientos.
- Las dificultades para integrar el conjunto de planes en el PME (especialmente algunos de ellos que resultan más complejos), puede impedir un uso efectivo e integral del PME, si es que no son apoyados o asesorados al respecto.
- Una escasa coordinación con el sostenedor, o más aún, problemas de relación y gestión con este ente, puede conspirar decisivamente contra un uso efectivo del PME, y retrotraerlo a una herramienta utilizada principalmente para cumplir con una demanda administrativa.

## **V. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS ESTRATÉGICAS PARA LA POLÍTICA PÚBLICA**

El presente capítulo presenta las recomendaciones de política pública o sugerencias estratégicas elaboradas por EDECESA para mejorar la implementación del nuevo enfoque del PME. Estas sugerencias han sido elaboradas a partir del análisis la información recogida por las encuestas aplicadas a directores y de los grupos focales realizados con directivos de establecimientos educacionales. Se orientan fundamentalmente al nivel central, es decir a la gestión dependiente del Ministerio de Educación, pero incluyen también en un punto una recomendación relacionada con el trabajo de los sostenedores, que será relevante para el Ministerio en la medida que le corresponde orientar el trabajo de los sostenedores en diversas dimensiones, y particularmente en relación con la nuevos Servicios Locales de la Educación que estarán a cargo de administrar y gestionar la educación pública en el país.

A continuación, se presentan seis sugerencias estratégicas para la proyección del nuevo del PME.

- 8. Fortalecer el nuevo enfoque del PME.** El estudio es concluyente en establecer la utilidad y efectividad del nuevo enfoque, y por ende se sugiere mantener y potenciar las fortalezas y elementos claves del PME actual, en particular en lo relacionado con: planificación estratégica del PME a cuatro años; vinculación explícita entre el PEI y el PME; carácter integral que otorga el nuevo enfoque al PME (por ejemplo, al integrar los otros planes que se exigen por normativa) y la orientación del PME hacia la mejora escolar.
- 9. Proyectar la participación de los distintos actores de la comunidad educativa en las decisiones de gestión y planificación escolar.** Se recomienda resguardar la iniciativa de considerar la diversidad de opiniones de los distintos estamentos en torno a la ejecución del PME en los establecimientos, ya que este aspecto es muy ampliamente valorado por los directivos. Al hacer del PME una instancia más participativa y democrática, contribuye a una mayor identificación y apropiación de los actores que se involucraron en su desarrollo. En este contexto, también es relevante fomentar la participación de los sostenedores en los procesos educativos de los establecimientos educacionales.
- 10. Flexibilizar la implementación del PME y potenciar la autonomía de los establecimientos en este proceso.** Se recomienda flexibilizar aún más la implementación del PME. En concreto, se sugiere que los plazos de implementación de las distintas fases y etapas del PME se definan desde los establecimientos, de acuerdo con sus propias necesidades y del estado de avance en la ejecución de

acciones del PME. Este hecho redundaría en un fortalecimiento de la autonomía y de la capacidad de decisión que tienen los establecimientos sobre su quehacer educativo. Junto con ello, se fortalecería la apropiación del PME como herramienta de gestión escolar en los establecimientos. Esta flexibilidad de los tiempos de cumplimiento del PME también debería reflejarse en la plataforma del PME.

En la misma línea, se sugiere que el uso de los aspectos que deben ser considerados para el desarrollo del PME (como objetivos, metas, estrategias, acciones, indicadores, medios de verificación y financiamiento, entre otros) quede al criterio de los establecimientos, de modo de utilizarlos según estime conveniente cada centro escolar.

**11. Resguardar la relación de los establecimientos con los sostenedores en relación con el PME.**

Para asegurar un uso efectivo del nuevo enfoque del PME, se recomienda fortalecer la autonomía de los establecimientos en torno al mismo. Esto significa orientar el rol de los sostenedores en un sentido que sea funcional al enfoque buscado para el PME, y prevenir acciones por parte del sostenedor que puedan resultar obstaculizadoras. En esta línea, el estudio pone en evidencia la falta de marcos de regulación y orientación del trabajo de los sostenedores, lo que redundando en algunos casos en dificultades para el trabajo con un instrumento estratégico como es el PME, y refuerza por tanto la necesidad de generar medidas que permitan apoyar y orientar el trabajo de los sostenedores en un sentido que resulte constructivo para el uso efectivo del PME. En la misma línea, resulta importante monitorear el uso del PME en el contexto de la nueva educación pública, y la relación de los establecimientos con los nuevos SLE.

**12. Potenciar el Apoyo Técnico Pedagógico otorgado por el Mineduc para la implementación del nuevo enfoque del PME.** En relación con este punto se recomienda:

- Fortalecer la capacitación a los supervisores en torno al nuevo enfoque del PME. Se sugiere desarrollar capacitaciones a los profesionales encargados de acompañar y revisar el proceso de implementación del PME en los establecimientos educacionales. Considerando la heterogeneidad que existe entre los supervisores sobre su trabajo, la finalidad del fortalecimiento de la capacitación es precisar criterios comunes en torno a la labor de supervisión, y así evitar aplicaciones de criterios disímiles o interpretaciones subjetivas que den lugar a discrecionalidad en su desarrollo.
- Fortalecer la utilización de orientaciones comunes a la base de las asesorías que realizan los supervisores en torno al nuevo enfoque del PME con la finalidad de homogeneizar los criterios de los supervisores, sin perder una visión contextualizada de las características de cada establecimiento. En

particular, se deberían definir más claramente los objetivos y lineamientos de las asesorías y supervisores. Para ello, se sugiere en concreto la elaboración de un "Manual del supervisor", en el cual se especifique claramente cuál es el rol, las funciones y las facultades del supervisor en torno al desarrollo del nuevo enfoque del PME. Este manual también debería ser socializado con los establecimientos educativos, de modo que quede a libre disposición para resolución de dudas y consultas.

- Abrir nuevos canales de consulta en el Mineduc respecto del PME. Se propone la creación de canales más directos y fluidos, tales como un call center o un portal web, a través del cual los directivos puedan plantear inquietudes y dudas sobre la implementación del PME. Mediante estos canales se daría solución más rápida a los problemas o dificultades en torno el PME y también se promovería un intercambio más fluido de los directivos con los supervisores y con el Mineduc.

**13. Promocionar el cambio en el enfoque del PME a través de una estrategia comunicacional explícita.** En los resultados del estudio se evidenció que los directivos no percibieron un cambio de enfoque del PME como una transformación ocurrida en un momento específico en el tiempo, sino más bien como una evolución gradual a lo largo de los últimos años. El mismo concepto "cambio de enfoque" del PME no es usado por los directivos espontáneamente, y no se ajusta a su percepción de la forma en que el PME se ha ido modificando a lo largo del tiempo.

Por ello, se sugiere elaborar una estrategia comunicacional con los directivos en torno al cambio del enfoque del PME, en el que se evidencie más claramente y se ponga especial énfasis a esta modificación de la orientación ministerial del PME. También se sugiere extender esta iniciativa hacia los otros actores de la comunidad educativa, con el objetivo de que todos los estamentos tengan el mismo manejo conceptual en torno al PME.

## **VI. SUGERENCIAS PARA FUTUROS ESTUDIOS**

A partir del estudio es posible definir algunos aspectos que resultaría relevante indagar en mayor profundidad en futuras investigaciones relacionadas con el PME. Estos aspectos se derivan de nuevas preguntas de investigación, o hipótesis de trabajo, que emergen a partir del estudio, pero que no es posible responder con los antecedentes recolectados.

Se destacan principalmente cuatro aspectos:

- Profundizar en el rol de los supervisores, la forma en que éste es evaluado por los establecimientos, las expectativas y requerimientos de mejora al respecto.
- Profundizar en la percepción y evaluación de la asesoría a través de redes, valoración y sugerencia de mejora.
- Estudiar si el tamaño de los establecimientos (a partir del número de alumnos), puede tener incidencia en la forma en que se recibe, valora y utiliza el PME. Es posible que establecimientos más grandes, y por tanto probablemente con más capacidades instaladas, tiendan a valorar más el PME y hacer un uso particular de éste, en comparación con establecimientos más pequeños. La incidencia de esta variable puede ser relevante para explicar diferencias en la aproximación al PME, que de otra forma pudieran ser atribuidas a otras condiciones.
- Incorporar en la evaluación (sobre todo la evaluación de carácter cuantitativo), el tiempo durante el cual cada establecimiento ha recibido apoyo técnico pedagógico ministerial, para comprender si establecimientos con apoyo de más larga data entregan una mejor evaluación y un uso particular del PME.
- Distinguir entre establecimientos que participan de redes de mejoramiento escolar, redes temáticas y microcentros rurales, para obtener una evaluación más fina de cada una de estas modalidades de asesoría.
- Diferenciar resultados dependiendo del nivel de desempeño de los establecimientos, lo que puede explicar diferencias de otra forma atribuidas a otras variables.
- Incorporar como variable de segmentación el mecanismo de acceso al cargo por parte del director (ADP u otro), con el objetivo de identificar si esta variable incide en la valoración y uso del PME.