

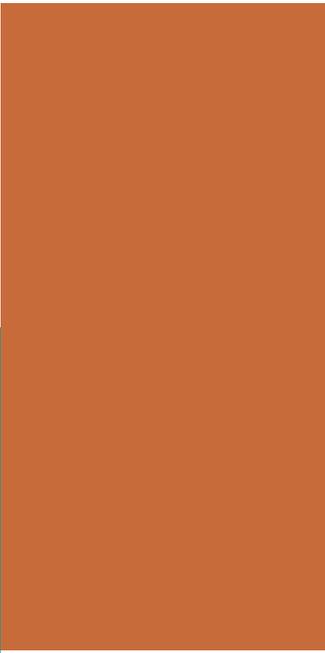
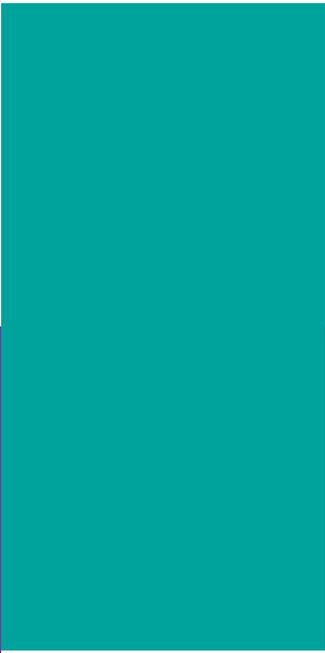


**DEG**  
División de  
Educación  
General

ORIENTACIONES PARA  
LA ELABORACIÓN DEL

# PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO 2019







**DEG**

**División de  
Educación  
General**

Orientaciones para la  
elaboración del Plan de  
Mejoramiento Educativo

**2019**

# CONTENIDO

<b>Presentación</b>	<b>4</b>	<b>FASE ANUAL</b>	<b>34</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>	<b>1 PLANIFICACIÓN ANUAL</b>	<b>34</b>
1 El mejoramiento en establecimientos educacionales en el marco del actual sistema educacional: ¿Cómo entendemos el mejoramiento educativo?	7	1.1 Vinculación entre Fase Estratégica y Fase Anual	34
2 El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC) y el desafío del mejoramiento educativo	8	1.2 Programación anual	34
2.1 Políticas y normativas educativas que enmarcan y apoyan el mejoramiento educativo	10	<b>2 IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO</b>	<b>37</b>
3 Ciclo de mejoramiento continuo del establecimiento educacional		2.1 Monitoreo a las acciones	37
		2.2 Seguimiento	39
		2.3 Seguimiento a las estrategias anuales	40
		<b>3 ETAPA DE EVALUACIÓN</b>	<b>41</b>
		3.1 Análisis del cumplimiento e impacto de las acciones	41
		3.2 Evaluación del cumplimiento de las estrategias	42
		3.3 Grado de acercamiento al logro del Objetivo Estratégico	42
		3.4 Evaluación proyectiva	43
<b>FASE ESTRATÉGICA</b>	<b>16</b>		
1 <b>ANÁLISIS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) Y AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>15</b>		
1.1 Análisis del PEI	15		
1.2 Autoevaluación Institucional	18		
1.2.1 Autoevaluación de la gestión educativa	18		
1.2.2 Autoevaluación respecto de la implementación de los planes requeridos por normativa	19		
1.2.3 Autoevaluación de la implementación curricular	27		
1.2.4 Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos	28		
1.2.5 Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento	29		
2 <b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A CUATRO AÑOS</b>	<b>31</b>		
2.1 Objetivos Estratégicos	31		
2.2 Metas Estratégicas	32		
2.3 Estrategias	32		



## PRESENTACIÓN

Desde el año 2014, el Ministerio de Educación ha venido desarrollando una propuesta para los establecimientos educacionales, que consiste en un enfoque de trabajo basado en el Modelo de Gestión Escolar, que se relaciona de manera directa y tributa a su proceso de mejoramiento continuo. Sabemos que la trayectoria de mejoramiento escolar de cada escuela y liceo es resultado de su capacidad para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, a la vez que es capaz de manejar el cambio. Para que ello sea posible, el Ministerio de Educación ha promovido, durante los últimos años, la utilización de dos instrumentos de gestión muy valorados por los establecimientos educacionales: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Debemos seguir trabajando para que los PEI se conviertan en una herramienta que exprese a cabalidad el proyecto educacional compartido por la comunidad escolar. Al mismo tiempo, los PME deben contribuir a la mejora de los aprendizajes incorporando una visión más comprensiva y de mediano plazo del mejoramiento educativo. La propuesta ministerial se centra en dar continuidad al proceso, mejorando el seguimiento y acompañamiento en el diseño, implementación y evaluación del Plan de Mejoramiento Escolar.

Esta propuesta releva el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional y la autoevaluación institucional que realizan los actores escolares como puntos de partida para el diseño del Plan de Mejoramiento, que incorpora metas a 4 años. Estas metas deben materializarse mediante una programación e implementación de planes anuales. Definir objetivos y metas, por una parte, permitirá a las escuelas establecer prioridades y, por otra, contar con indicadores de su desempeño que le permitan retroalimentar el proceso.

Este 2019 se inicia un nuevo ciclo para la mejora de cuatro años para 5.572 establecimientos educacionales del país. La invitación a todas las comunidades educativas, en especial a las que finalizan este primer ciclo, es a mantener la reflexión colectiva sobre sus procesos de autoevaluación, las capacidades institucionales que requieren desarrollar, y la ruta para el mejoramiento que han implementado para alcanzar los objetivos propuestos. Resultará clave identificar las prácticas directivas y pedagógicas que hacen de la mejora escolar un proceso sostenible.

Se requiere comunidades educativas que progresen desde sus realidades colaborativamente y que sean protagonistas del proceso de mejora de la calidad de la educación que ofrecen, considerando no solo la mejora de los resultados sino también otros aspectos críticos de la vida escolar como la inclusión, la colaboración y la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar.

**Raimundo Larraín Hurtado**  
Jefe de División de Educación General  
Ministerio de Educación



# INTRODUCCIÓN

El desafío al que se ve enfrentado hoy nuestro sistema educativo es que las escuelas, colegios y liceos del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes.

Dentro de este marco general, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional es el instrumento central que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa. Por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, colegios y liceos desarrollan constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME.



# 1

## **El mejoramiento en establecimientos educacionales en el marco del actual sistema educacional: ¿Cómo entendemos el mejoramiento educativo?**

**El sistema educativo chileno ha experimentado una serie de cambios durante los últimos años, lo que pone como desafío encauzar las acciones de mejora escolar en el camino del logro de una educación de calidad. Esto se ve reflejado a través de dos pilares del sistema educativo que se complementan y trazan la dirección en la que el país quiere avanzar.**

El primero de ellos es el Currículum Nacional, con los diferentes decretos normativos (Marco Curricular y Bases Curriculares), que establece una base cultural común para todos los estudiantes y que apunta al desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. Además, dicho currículum sirve de resguardo para la equidad de la educación (al exigir mínimos comunes) y para el aprendizaje integral de todas y todos los estudiantes.

El segundo pilar corresponde al conjunto de normativas educacionales, que se traducen en planes a desarrollar por escuelas, colegios y liceos, que entregan el marco y los elementos esenciales que deben ser asumidos por las comunidades educativas para asegurar una educación de calidad, integral e inclusiva, a sus estudiantes. Ejemplo de ello son el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el Plan de Apoyo a la Inclusión o el Plan de Desarrollo

Profesional Docente, que entregan perspectivas generales sobre el papel del profesorado, el modelo de gestión escolar o el desarrollo de la inclusión y la interculturalidad en los establecimientos educacionales. Estas normativas y planes aseguran que los actores educativos se hagan cargo de las múltiples dimensiones y áreas de trabajo relacionadas con la formación integral de las y los estudiantes.

En este punto, resulta fundamental consignar que, para asegurar tanto una implementación efectiva del currículum como una formación integral del estudiantado, cada institución escolar debe brindar una educación contextualizada a niños, niñas, jóvenes y adultos en cada territorio local. El logro de este propósito conlleva la implementación de un modelo de gestión del mejoramiento educativo que toma en cuenta la realidad sociocultural y territorial de cada establecimiento, los intereses y necesidades de los estudiantes, los procesos pedagógicos que ocurren tanto dentro como fuera del aula, entre otros. Finalmente, avanzar en la implementación de un modelo de gestión del mejoramiento educativo requiere comprender el mejoramiento como un proceso sistémico y global, que abarca distintos niveles (aula, establecimiento, territorio local, nivel regional y nacional) y dimensiones (cognitiva, social, emocional, física, ética, entre otras), y donde la colaboración y participación de toda la comunidad educativa resulta fundamental.

En función de lo anterior, el enfoque del PME busca que cada establecimiento defina su trayectoria de mejoramiento, la que se entenderá como la capacidad de la escuela para incrementar simultáneamente los resultados de aprendizaje de los alumnos y su capacidad para manejar el cambio. En ese sentido, no solo se focaliza en mejorar los aprendizajes y habilidades de los alumnos, sino también pone énfasis en el desarrollo de los profesores y de la escuela. Este enfoque propone centrarse en la idea de que el cambio y el mejoramiento escolar están fuertemente ligados a un proceso de permanente evaluación, que proviene desde dentro del establecimiento.

# 2

## **El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC) y el desafío del mejoramiento educativo**

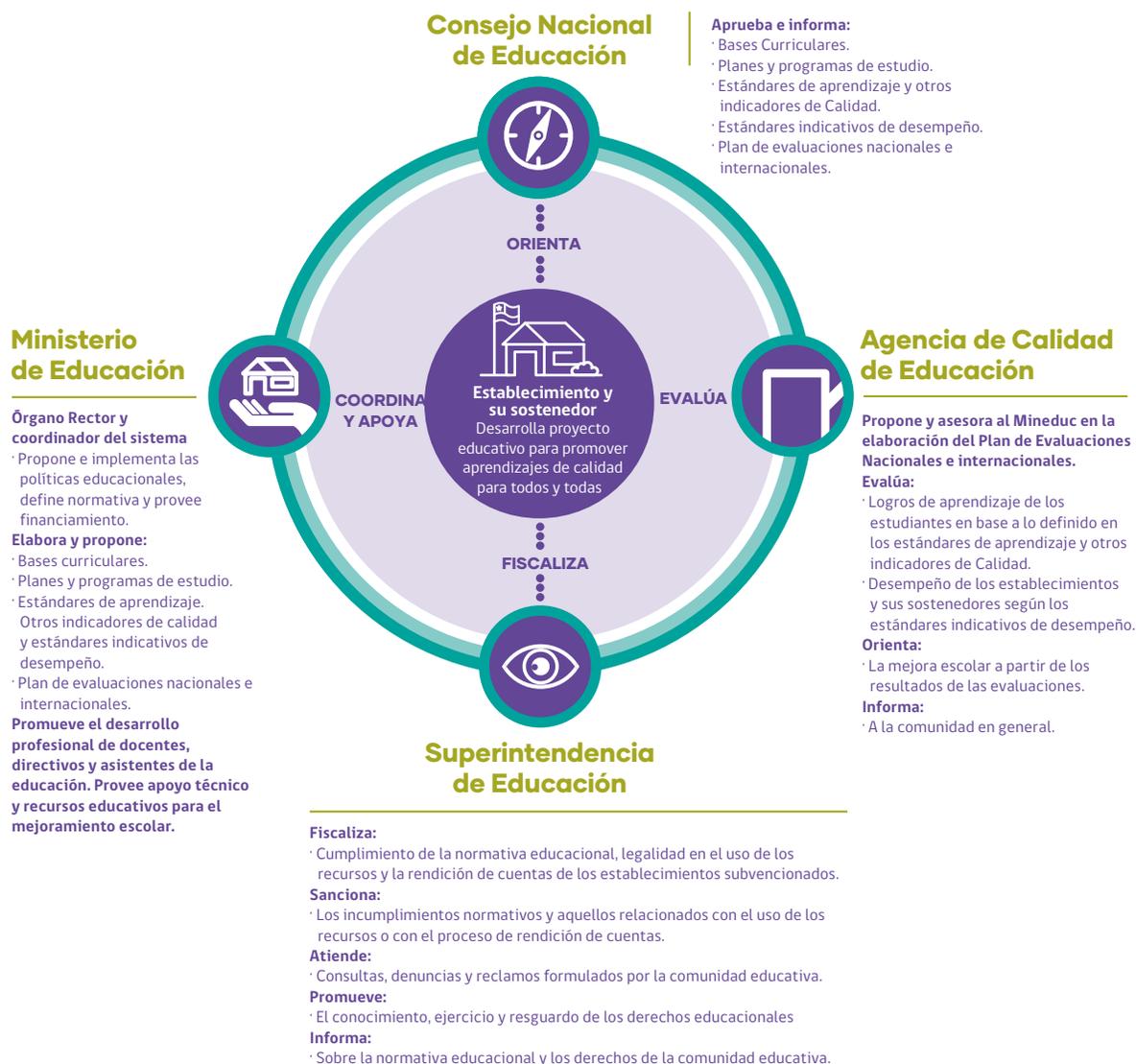
**La Ley N° 20.529, que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), ordena y define los roles de las instituciones que lo conforman, y constituye el marco institucional en el cual ocurren los procesos de mejoramiento educativo de los establecimientos educacionales. Este sistema busca “asegurar una educación de calidad en los distintos niveles educativos (...) y propende a asegurar la equidad, entendida como que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad”.**

Para cumplir su cometido, el SAC crea dos instituciones: la Agencia de la Calidad y la Superintendencia de Educación, además de reformular las funciones y atribuciones del Ministerio de Educación y del Consejo Nacional de Educación (CNED). Este esquema institucional exige establecer nuevas coordinaciones y articulaciones entre los niveles central, regional y local, así como una llegada coordinada a las escuelas, colegios y liceos y al nivel intermedio. De lo que se trata es poner el sistema de aseguramiento al servicio del mejoramiento educativo, entregando orientaciones y apoyos contextualizados, y evitando sobrecargar a los profesionales de la educación en las escuelas con excesivas demandas y/o presiones.

## EL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO SE ORGANIZA DE LA SIGUIENTE MANERA:

Las instituciones que conforman el Sistema de Aseguramiento y sus principales funciones:

El Sistema de Aseguramiento contempla cuatro instituciones que velan por la calidad de la educación, la mejora continua de los aprendizajes y el fomento de las capacidades de gestión de los establecimientos.



# 2.1

## Políticas y normativas educativas que enmarcan y apoyan el mejoramiento educativo

El mejoramiento educativo implica la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos educacionales. Supone el abordaje de manera coordinada y articulada de los distintos niveles y dimensiones de la experiencia escolar, desde lo que ocurre a nivel institucional hasta el nivel de aula, considerando la relevancia de los procesos que movilizan a la escuela, colegio y/o liceo, y no tan solo sus resultados finales.

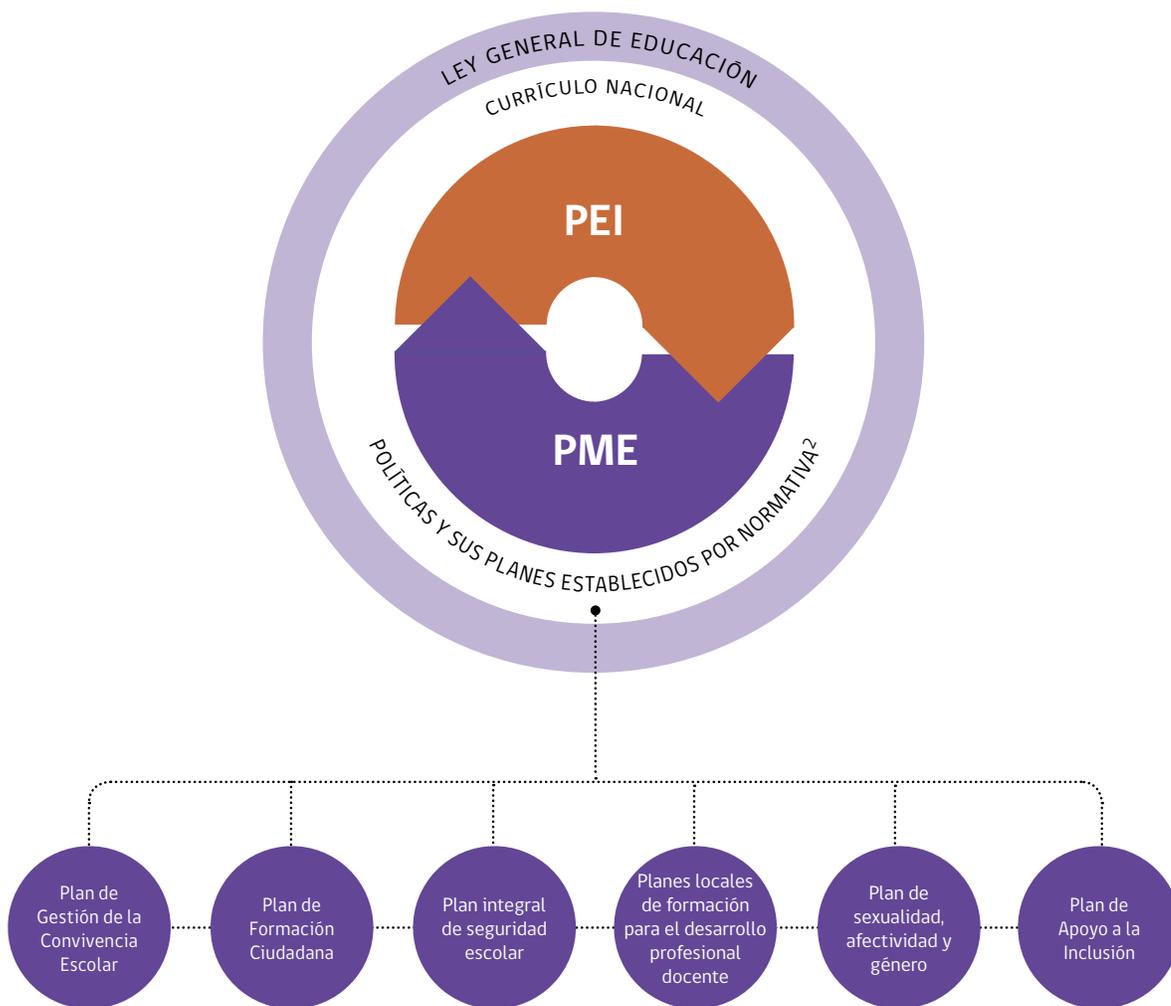
De este modo, la gestión escolar -entendida como el conjunto de decisiones estratégicas que día a día toman en conjunto sostenedores, directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes y familias-, no es ajena a las metas que nos hemos trazado como país. En ese contexto, es importante considerar la formación actitudinal que nos propone el currículum, como también la incorporación de acciones que mejoren la inclusión educativa y la convivencia escolar, entre otros.

¿Cómo establecer las acciones que nos permitirán mejorar integralmente en el corto y mediano plazo? ¿De qué manera logramos que el estudiantado logre el desarrollo integral?

Una primera acción es conocer y contextualizar a la realidad de los establecimientos educacionales las políticas y normativas del sistema educativo. Una segunda tarea consiste en relevar y validar el Proyecto Educativo Institucional con los actores de la comunidad educativa y definir, a través del Plan de Mejoramiento Educativo, el cómo se implementa en cada escuela y liceo. Finalmente, apostando por el desarrollo de capacidades de los directivos, docentes y asistentes de la educación de cada escuela, colegio y liceo del país, de manera que los procesos educativos que ocurren tanto dentro como fuera del aula contribuyan al aprendizaje y la formación integral de todas y todos los estudiantes, promoviendo el desarrollo de la trayectoria educativa en cada establecimiento educacional.

# 3

## CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL



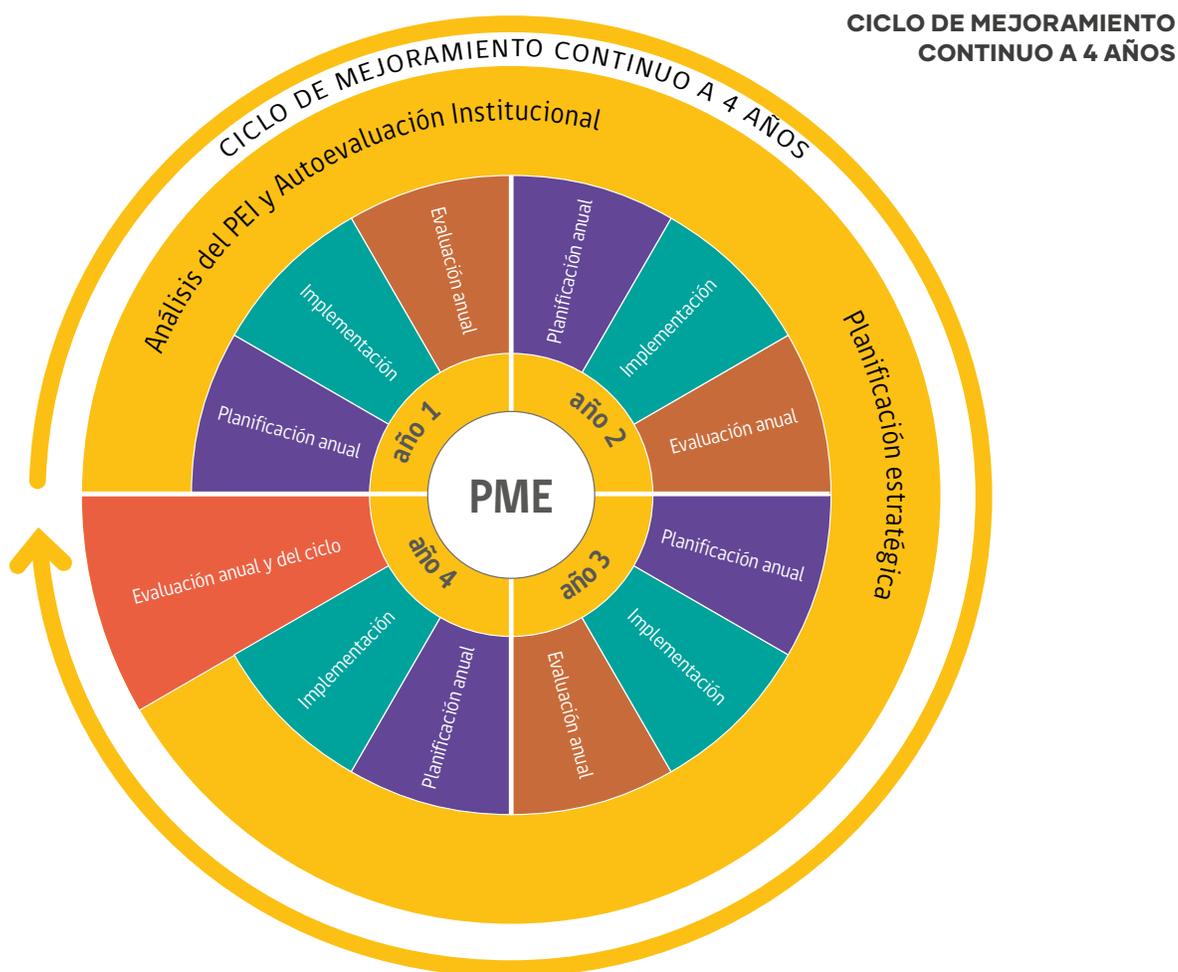
1

<sup>1</sup> Los planes establecidos por normativa son: Plan de Gestión de la Convivencia Escolar; Plan de Formación Ciudadana; Plan de Sexualidad, Afectividad y Género; Plan de Apoyo a la Inclusión; Plan de Desarrollo Profesional Docente y Plan Integral de Seguridad Escolar. Estos 6 planes tienen enfoques, sentidos y orientaciones particulares, sin embargo, todos ellos son coincidentes con el propósito de brindar a las y los estudiantes experiencias escolares significativas y que potencien su desarrollo integral

## 1. EL CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO A 4 AÑOS

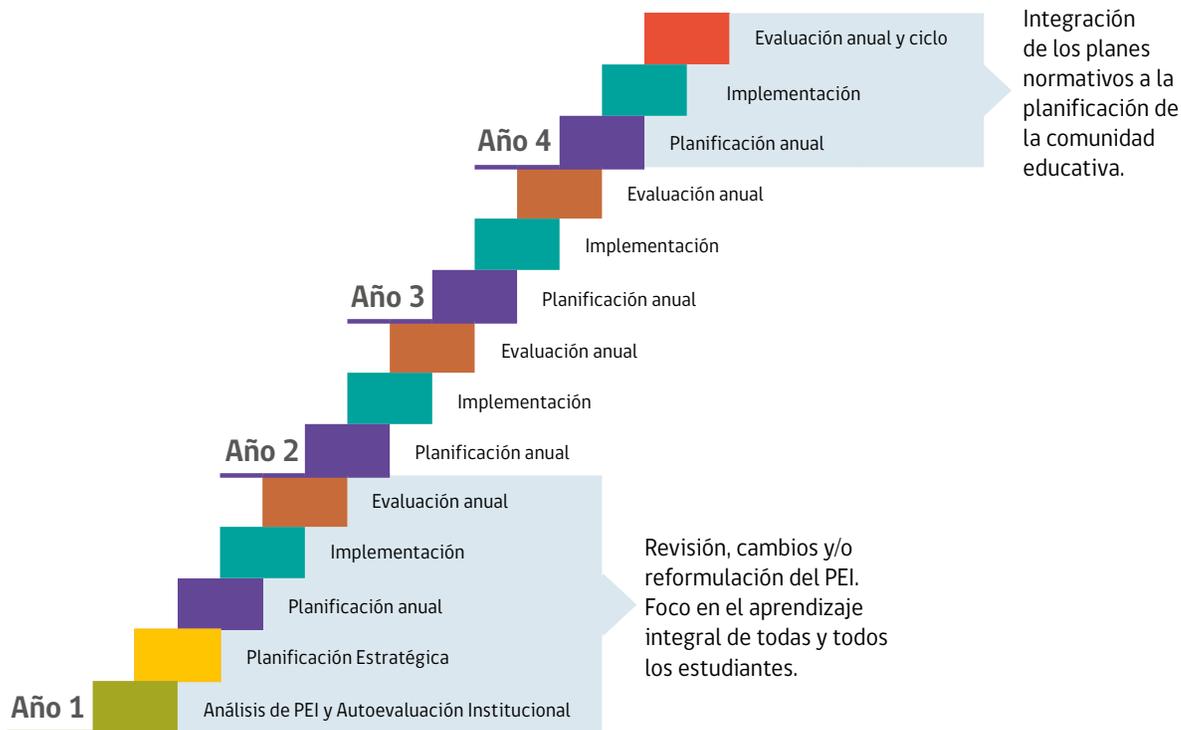
El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo.

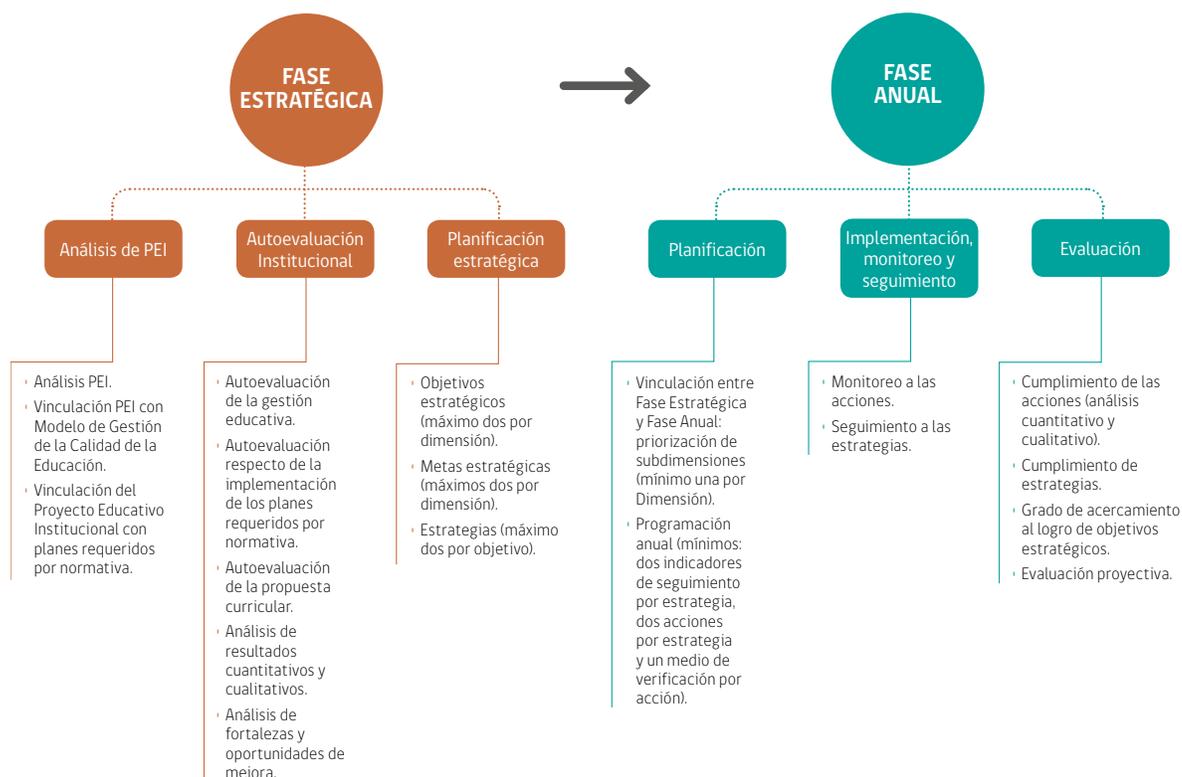


- Relevancia del Proyecto Educativo institucional.
- Construcción de una visión estratégica participativa.
- Análisis sistémico de los procesos y estrategias implementadas a mediano y largo plazo.

## CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO



## ORGANIZACIÓN DE PME 2019



La Fase Estratégica considera los objetivos que a mediano plazo son desafíos que la comunidad educativa ha definido como prioritarios de abordar para lograr el mejoramiento en sus procesos y resultados.

¿Cuánto hemos avanzado en el logro de los objetivos?

¿Cuál es la brecha entre los objetivos estratégicos y los logros alcanzados?

La Planificación Anual, ¿contribuye al logro de los objetivos del ciclo de mejoramiento?

## CRONOGRAMA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Para 2019 el Ministerio de Educación propone las siguientes fechas, tanto para realizar los procesos de carácter técnico, como para registrar la información en la plataforma PME.

FASE ESTRATÉGICA <sup>2</sup>	
ETAPAS	FECHAS
Análisis Estratégico, Autoevaluación Institucional y Planificación Estratégica. <sup>3</sup>	1 de marzo al 30 de abril 2019
FASE ANUAL	
ETAPAS	FECHAS
Planificación Anual	1 de mayo al 31 de mayo 2019
Implementación, Monitoreo y Seguimiento	1 de junio al 31 de diciembre 2019
Evaluación	1 de enero al 10 de marzo 2020

\*Las fechas de cierre aquí señaladas corresponden a fechas límites de apertura y cierre de los procesos en la plataforma para cada una de las etapas. No obstante, la invitación es a que los establecimientos suban de manera gradual la información para cada etapa.

2 Todo establecimiento que inició su ciclo de mejora en plataforma el año 2017-18, debe finalizar el proceso para ingresar al 2019.

3 Aquellas comunidades educativas que ya realizaron esta fase los años anteriores podrán revisarla y ajustarla a sus actuales necesidades de mejoramiento. Las comunidades educativas que inician (primer año) su ciclo de mejoramiento continuo, deberán iniciar el proceso con esta etapa.

## FASE ESTRATÉGICA

- **Análisis del PEI, Autoevaluación Institucional.**
- **Planificación Estratégica.**

Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo y está en permanente revisión cuando se requiere hacer alguna modificación a su Planificación Anual. Se releva como una instancia participativa en la que todos los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para mejorar a mediano plazo (en cuatro años).

El objetivo de esta fase es, a partir del análisis colectivo de los aspectos centrales de la gestión técnico-pedagógica y teniendo presente que esta fase se proyecta a mediano plazo, que la comunidad educativa defina y priorice de manera conjunta los aspectos que abordarán para avanzar en la mejora de la formación y de los aprendizajes de los y las estudiantes.

Los componentes de esta fase son:

- (1) Análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Autoevaluación Institucional;
- (2) Planificación Estratégica.

A continuación, se describen los sentidos y propósitos de cada etapa y la forma en que cada una debiera ser implementada.

**Las comunidades educativas que durante el año 2018 cerraron su primer ciclo de mejora, en 2019 deberán iniciar su nuevo ciclo mirando los resultados obtenidos en los 4 años anteriores y proyectando el trabajo de mejora para los siguientes cuatro años.**

# 1

**Análisis del proyecto  
educativo institucional  
(PEI) y autoevaluación  
institucional**

# 1

## ANÁLISIS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) Y AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

### 1.1

#### Análisis del PEI

Esta etapa, mirando en perspectiva los avances logrados en años anteriores, permite organizar una propuesta de mejoramiento que recoja todas las aristas de la gestión educativa. Para esto, se requiere una revisión respecto de aquello que el establecimiento ha declarado como su horizonte formativo. En este sentido, el PEI es el instrumento movilizador del quehacer educativo de cada escuela/ liceo y define de manera explícita su identidad, esto es su Misión, Visión y Sellos Educativos.

Para el análisis del PEI, la invitación es a que las comunidades educativas, en las distintas instancias en las que se reúnen, analicen y reflexionen sobre cómo, a través de este instrumento, se potencia el logro de los aprendizajes de todas y todos sus estudiantes.

Para esto, a continuación, se proponen algunas preguntas para orientar la reflexión:

¿A qué necesidades formativas de la comunidad educativa responde la definición de los sellos institucionales?

¿Cuáles son los principios formativos y valores que definen sus sellos?

¿Qué aspectos de la formación personal y social y del conocimiento y la cultura expresan estos principios y valores?

¿Cómo las asignaturas pueden aportar a fomentar el desarrollo de competencias que den cuenta de esos Sellos Educativos?

¿Existen espacios o acciones institucionales que expliciten un sentido formativo de esta naturaleza?, ¿qué evaluación existe de ello?

¿En qué requieren fortalecerse los docentes para favorecer transmisión de aprendizajes significativos y su justa distribución?

¿En qué y cómo se requiere fortalecer a docentes, asistentes de la educación, estudiantes y madres, padres y apoderados para que estos principios formativos, valores y competencias se desarrollen progresivamente durante la trayectoria escolar?

El Ministerio de Educación ha definido los Sellos Educativos como “los elementos que caracterizan, sintetizan y reflejan la propuesta formativa y educativa que una comunidad quiere desarrollar; son los elementos que le otorgan identidad a la escuela/liceo, que la hacen singular y la diferencian de otros proyectos educativos”.<sup>4</sup>

Para la determinación de los Sellos Educativos es necesario considerar criterios como las características culturales, interculturales y lingüísticas de los actores que componen la comunidad educativa; las redes de apoyo y de desarrollo con que cuenta el territorio en el que se inserta la escuela/ liceo y otros elementos identitarios, como historia y tradición, que impactan en el quehacer de la institución. Sumado a estos elementos, se debe considerar los sueños y anhelos que se pondrán en juego en la tarea educativa para formar a personas íntegras y a ciudadanos(as) responsables. Asimismo, la determinación de ellos requiere una visión compartida de toda la comunidad, por lo que la participación del Consejo Escolar, en conjunto con todos los actores que conforman el establecimiento educacional, es imprescindible.

Los Sellos Educativos se deberán reflejar en los otros elementos que conforman el PEI, como la

definición de los perfiles de los diferentes actores de la comunidad educativa, además de ser el referente para la construcción de una propuesta de mejoramiento contextualizada.

Para estos efectos, la estructura del PEI contiene una secuencia articulada entre sus componentes que se expresa en el siguiente diagrama:



Si la comunidad educativa no ha llevado a cabo este proceso de reflexión, se le invita a revisar las orientaciones y el material metodológico preparado por el Ministerio de Educación, disponible en [www.convivenciaescolar.cl](http://www.convivenciaescolar.cl). En él se proponen actividades para reflexionar colectivamente sobre los sentidos de su PEI.

### 1.1.1 Vinculación del Proyecto Educativo Institucional con planes requeridos por normativa

Dado que el PEI es el resultado de un proceso de reflexión en el que participan todos los integrantes de la comunidad educativa y, por tanto, un ideario colectivo que le otorga identidad y sentido a la vida escolar, el diseño e implementación de los diversos instrumentos de gestión educativa que han sido prescritos por el Ministerio de Educación deberán orientarse a la concreción de los propósitos declarados en el PEI<sup>5</sup>.

Buscar la concreción del PEI por medio del ciclo de mejoramiento continuo requiere que los procesos sean vistos como un sistema que aporta al logro de la formación y de los aprendizajes de todos y todas. Para esto, es relevante que las comunidades educativas conciban sus instrumentos de gestión como herramientas que permiten guiar y orientar los procesos formativos que sustentan las trayectorias educativas.

En este escenario, es necesario identificar la relación existente entre los diferentes instrumentos de gestión, los componentes del PEI y el ciclo anterior de PME, para establecer el aporte que cada uno de ellos hace a la concreción de la propuesta pedagógica, que se verá plasmada en el Plan de Mejoramiento Educativo 2019.

En función del vínculo que se debe establecer entre el PME y los planes requeridos por normativa, se invita a responder las siguientes preguntas, teniendo como referente los Sellos Educativos y el desarrollo de las competencias que se desea alcanzar en las trayectorias escolares de sus estudiantes.

Dado que el PME es el plan que permite diseñar, organizar y desarrollar el mejoramiento continuo, ¿cómo el resto de los planes se articulan dentro de esta herramienta de gestión?

¿Cómo se articulan los planes para implementar el proceso formativo del PEI?

**5** Los principales instrumentos de gestión determinados por el Mineduc son el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar; el Reglamento Interno; el Plan de Sexualidad, Afectividad y Género; el Plan de Integral Seguridad Escolar; el Plan de Formación Ciudadana; Plan de Apoyo a la Inclusión y el Plan de Desarrollo Profesional Docente.

# 1.2

## Autoevaluación Institucional

**La Autoevaluación Institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos, todos directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes y basados en el desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento. Los pasos de esta etapa son:**

### 1.2.1 Autoevaluación de la gestión educativa

En esta etapa es necesario determinar qué información se necesita recopilar, para determinar las fortalezas y los aspectos a mejorar en torno a la concreción de la implementación del currículum sobre la base de la contextualización<sup>6</sup> de este, el que la comunidad educativa ha definido en su Proyecto Educativo Institucional.

Para realizar la Autoevaluación Institucional se propone utilizar las siguientes fuentes de información:

- Las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacio-

nales diseñados por el Ministerio de Educación<sup>7</sup>. Para efectos de las orientaciones para el mejoramiento continuo y considerando que los tiempos de reflexión sobre la mejora son acotados, este documento orienta a realizar un análisis de las descripciones genéricas.

- Los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado (PME 2018).
- Los resultados institucionales (cuantitativos y cualitativos): resultados evaluativos de estudiantes y docentes; informes que recogen la opinión y visión de estudiantes, docentes y comunidad educativa.
- El informe técnico entregado en el contexto del proceso de verificación de la implementación del PME, orientado desde la Coordinación Nacional SEP, que permite estimar el nivel de impacto de las acciones realizadas en el logro de los objetivos anuales del año anterior y proyectar nuevos procesos para el periodo anual que se inicia.
- El Marco de la Buena Enseñanza, referente público que profundiza en la gestión pedagógica y las responsabilidades docentes con estudiantes, colegas, equipos directivos y demás miembros de la comunidad educativa. Dicho marco da los lineamientos por los cuales los docentes son evaluados y, considerando otros factores, asimilados a los tramos de la Carrera Profesional Docente.

**Para aquellos establecimientos ordenados como insuficientes y medio bajo, según la ordenación del SAC, el informe de visita y ordenación entregado por la Agencia de la Calidad de la Educación es fundamental en esta etapa, dado que entrega orientaciones detalladas para mejorar la gestión educativa.**

**6 Darle contextos significativos sobre la base de las metas nacionales de aprendizaje, considerando: intereses, necesidades y características de las y los estudiantes, PEI, JEC y sellos formativos en el contexto local, PME: objetivos estratégicos y metas de aprendizaje prioritarias, intereses, necesidades, características y nivel de participación de las familias y la comunidad en la Escuela.**

**7 Los estándares indicativos de desempeño, diseñados por el Mineduc, corresponden a un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores(as). Son utilizados por la Agencia de Calidad para realizar sus visitas de evaluación y orientación a los establecimientos educacionales ([http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares\\_Indicativos\\_de\\_Desempeno.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf))**

## 1.2.2 Autoevaluación respecto de la implementación de los planes requeridos por normativa

En esta etapa de la Autoevaluación Institucional, se espera que las comunidades educativas reflexionen sobre cuánto han aportado a la gestión y a la concreción de los Sellos Educativos, cada uno de los planes que se han implementado por requerimiento normativo.

Es relevante señalar que este paso debe incorporar una reflexión tanto a partir de lo procedimental de cada uno de los planes como respecto del sentido de implementar políticas integrales que aborden aspectos más específicos de la gestión. Para ello, se invita a los actores de la comunidad a vincular los instrumentos de gestión<sup>8</sup> con un enfoque multidimensional e integral, que considera como aspectos centrales para una educación de calidad, la convivencia, la seguridad escolar, la formación ciudadana, la democracia, la inclusión, la sexualidad, afectividad y género y el desarrollo profesional de los docentes.

A partir del 2017, la planificación estratégica definida en el Plan de Mejoramiento Educativo promueve la integración de las acciones, los sentidos y enfoques de cada uno de los planes exigidos por normativa los que concretizan POLÍTICAS EDUCATIVAS que se po-

nen a disposición de los establecimientos educacionales para el análisis y vinculación con su propio proceso de mejoramiento y los resultados que se han propuesto. Esto favorecerá realizar las etapas de planificación (estratégica o anual), implementación y evaluación de manera articulada, considerando que todas ellas tienen como objetivo el desarrollo integral y el aprendizaje del estudiante, impulsando con ello la articulación en la gestión institucional, minimizando la disgregación y excesivo trabajo de gestión para los establecimientos educacionales.

Para evaluar lo que se ha alcanzado con la implementación de estos planes o acciones relacionadas con la política que orienta cada plan, es necesario partir el proceso identificando y focalizando las necesidades del establecimiento. Para esto se proponen tres preguntas iniciales que permitirán estimar la profundidad con la que se deben analizar y/o actualizar los planes:

- ¿Cuánto han aportado cada uno de los planes al mejoramiento escolar respecto del contenido que abordan?
- ¿Cómo se han vinculado estos planes con las necesidades de la comunidad educativa y con el PEI?
- En función del PEI y de la trayectoria de mejoramiento escolar que se ha trazado, ¿es necesario actualizar los planes ya elaborados?

<sup>8</sup> Los planes requeridos por normativa son: Plan Integral de Seguridad Escolar (Resolución Exenta N°51. 2001.MINEDUC), Plan de Gestión de la Convivencia (Ley 20.536), Plan de Sexualidad, Afectividad y Género (Ley 20.418), Plan de Apoyo a la Inclusión (Ley 20.845) Plan de Formación Ciudadana (Ley 20.911), Plan de Desarrollo Profesional Docente (Ley 20.903).

Los planes requeridos por normativa cuentan con una definición respecto del proceso que permiten abordar, en este sentido, los planes son:

Política	Plan	Sentido o función
<p><b>Política Nacional de Convivencia Escolar</b></p> <p>Dicha política es un marco orientador que recoge las aspiraciones más profundas de la Reforma Educacional, con el fin de potenciar el pleno desarrollo individual y social de los y las estudiantes, y contribuir a la construcción de un país más justo, solidario y democrático.</p> <p>Su objetivo es orientar la definición e implementación de acciones, iniciativas, programas y proyectos que promuevan y fomenten la comprensión y el desarrollo de una Convivencia Escolar participativa, inclusiva y democrática, con enfoque formativo, participativo, de derechos, equidad de género y de gestión institucional y territorial.</p>	<p><b>Gestión de Convivencia Escolar<sup>9</sup></b></p> <p>Define que los aprendizajes en convivencia escolar son la base de la formación ciudadana y constituyen un factor clave en la formación integral de los y las estudiantes, de allí la relevancia de gestionarla adecuadamente y de fortalecer la formación en este ámbito.</p>	<p>El Plan de Gestión de Convivencia Escolar tiene por objeto dar un ordenamiento y brindar apoyo en la conformación de un determinado clima escolar que apoye el aprendizaje de formas más respetuosas, democráticas e inclusivas de convivir. De este modo, para gestionar la convivencia se requiere la identificación de ciertas conductas o modos de convivir insatisfactorios que tiene la comunidad escolar y que se quieran modificar, así como la revisión del sentido formativo, la articulación y la coherencia que tienen los diversos instrumentos normativos, administrativos y de gestión del establecimiento para favorecer la formación integral de los estudiantes.</p> <p>El Plan de Gestión de la Convivencia Escolar debe contener las tareas necesarias para promover el aprendizaje de la convivencia y la prevención de la violencia escolar, estableciendo una coordinación en el trabajo que identifique responsables, prioridades, plazos, recursos y formas de evaluación, con el fin de alcanzar los objetivos que el Consejo Escolar (o Comité de Buena Convivencia) hayan definido como relevantes.</p> <p>Para establecer las medidas o acciones del Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, resulta fundamental que la comunidad educativa elabore un autodiagnóstico que le permita establecer cuáles son las necesidades y prioridades de aprendizaje en materia de convivencia, con qué recursos (humanos, financieros, de infraestructura, etc.) se dispone de modo de orientar una estrategia que resulte útil y pertinente.</p> <p>Este plan debe establecerse por escrito y ser conocido por todos los estamentos de la comunidad educativa.</p>

<sup>9</sup> Las orientaciones para la elaboración de las acciones para este plan, las encontrará en [www.convivenciascolar.cl](http://www.convivenciascolar.cl)

Política	Plan	Sentido o función
<p><b>Política de Formación Ciudadana, Ley 20.911</b></p> <p>Corresponde a un marco orientador para el fortalecimiento de la Formación Ciudadana en el sistema escolar, promoviendo el desarrollo de procesos formativos que permita a niños, niñas, jóvenes y adultos, alcanzar un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que resultan fundamentales para una vida en una sociedad democrática, considerados pilares fundamentales para contar con ciudadanos conscientes de sus deberes y derechos, activos, participativos, responsables y comprometidos con el rol que tienen al interior de la sociedad.</p>	<p><b>Plan de Formación Ciudadana<sup>10</sup></b></p> <p>Corresponde a un instrumento de planificación que permita a la comunidad educativa hacer visibles acciones relativas al desarrollo de la Formación Ciudadana en niños, niñas, jóvenes y adultos, producto de un proceso participativo de los diferentes estamentos de la comunidad educativa. Los propósitos y acciones del Plan de Formación Ciudadana necesariamente deberán estar en directa relación y articuladas con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) y con los objetivos específicos propuestos para los establecimientos escolares en la Ley 20.911 de 2016.</p>	<p>El Plan de Formación Ciudadana tiene como propósito promover el desarrollo de espacios participativos en los establecimientos educacionales con la finalidad de aprender a vivir en sociedad, asumiendo la formación de personas integrales, así como ciudadanos capaces de conducir su vida en plenitud, de convivir y participar en forma responsable, respetuosa, solidaria, democrática y activa en la comunidad para contribuir al desarrollo del país y de la sociedad.</p> <p>El Plan de Formación Ciudadana debe contemplar definiciones de acciones con relación a las dimensiones establecidas en el PME (Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos) articulando todas aquellas instancias donde se forman o practican las competencias ciudadanas: el aula, que es el ámbito donde se materializa el currículum y se intenciona el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes ciudadanas; los espacios en que se realizan las actividades extraprogramáticas que contemplan los procesos curriculares; y los lugares en los que se llevan a cabo las acciones que promueven la participación de toda la comunidad educativa.</p>

10 Las orientaciones para la elaboración de este plan y otros recursos pedagógicos asociados a la Formación Ciudadana se encuentran en la página <http://formacionciudadana.mineduc.cl/>

Política	Plan	Sentido o función
<p><b>Sexualidad, Afectividad y Género</b></p> <p>La educación en sexualidad, afectividad y género es parte esencial de la vida de todos los seres humanos. A través de la implementación de contenidos en Sexualidad, Afectividad y Género en el sistema escolar, el Ministerio de Educación busca relevar el rol de las comunidades educativas en la formación integral de niños, niñas, adolescentes y jóvenes.</p>	<p><b>Sexualidad, Afectividad y Género<sup>11</sup></b></p> <p>La Ley de Salud N°20.418 fija normas sobre información, orientación y prestaciones en materia de regulación de la fertilidad, y obliga a los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado a implementar un Programa de Educación Sexual en el nivel de enseñanza media.</p> <p>Este Programa comprende un conjunto de acciones que favorezcan la construcción de comunidades educativas como espacios de aprendizaje, encuentro, diálogo y reconocimiento de la diversidad de quienes la integran, construyan y enriquezcan su propuesta educativa a partir de sus diferencias y particularidades, y favorezcan que todas y todos los estudiantes puedan desarrollar una trayectoria educativa relevantes, pertinente y de calidad.</p> <p>Finalmente, la implementación de este plan sugiere que la incorporación de la Educación en Sexualidad, Afectividad y Género en el PEI de los establecimientos educacionales no se enmarque solo en una declaración de principios, sino que se traduzca, a través de un programa, en el diseño de una estrategia que permita establecerlo en el tiempo escolar, con etapas, objetivos, metas, metodología y evaluación de resultados esperados.</p>	<p>El Programa de Sexualidad, Afectividad y Género a través de su implementación, permite a niños, niñas, adolescentes y jóvenes contar con oportunidades de aprendizaje para reconocer valores</p> <p>y actitudes referidas a las relaciones sociales y sexuales, asumiendo la responsabilidad de su propio comportamiento, y a respetar sus propios derechos y el de las demás personas, es decir, a convivir respetando las diferencias.</p> <p>Lo anterior genera factores protectores en los niños, niñas, adolescentes y jóvenes para resguardarse de “la coerción del abuso, de la explotación, del embarazo no planificado y de las infecciones de transmisión sexual”, favoreciendo el desarrollo de los y las estudiantes, propiciando la apreciación crítica de los modelos y estereotipos de género que ofrece la sociedad.</p> <p>El Programa permite pensar y trabajar con la inclusión y respeto a la diversidad sexual, social y cultural, entre varias, en la escuela/liceo y permite, además, tanto a docentes como a estudiantes, la posibilidad de encontrarse con lo singular, con historias y trayectorias distintas a las propias, sumando a la experiencia educativa un aprendizaje diferente a nuestra cotidianeidad.</p>

**11** Las orientaciones para la elaboración de las acciones para este plan, las encontrará en [www.convivenciascolar.cl](http://www.convivenciascolar.cl)

Política	Plan	Sentido o función
<p><b>Política de Inclusión y Diversidad</b></p> <p>La Ley de Inclusión N°20.845 establece la necesidad de que todos los establecimientos elaboren “planes de apoyo a la inclusión” (Art. 2º, numeral 5, letra I).</p>	<p><b>Apoyo a la Inclusión<sup>12</sup></b></p> <p>Las acciones que el establecimiento educacional desarrolla en el marco de las Orientaciones para la construcción de comunidades inclusivas deben formar parte del diseño del PME (no existe un instrumento diferente para su formulación).</p> <p>En él se deben incorporar un mínimo de 4 acciones de apoyo a la inclusión, las cuales deben asociarse a alguna de las dimensiones del Modelo de Gestión Educativa.</p> <p>Se espera que estas acciones sean elaboradas considerando los tres Ejes Estratégicos, que se proponen para la construcción de comunidades educativas inclusivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y/o ajuste de los instrumentos normativos y de gestión institucional, de modo que se ajusten a derecho y promuevan la inclusión.</li> <li>• Conocimiento de los estudiantes y sus trayectorias educativas.</li> <li>• Gestión y prácticas del establecimiento a partir de las definiciones institucionales con enfoque inclusivo y el conocimiento de los estudiantes.</li> </ul>	<p>Es promover el cambio institucional, social y cultural que requiere un sistema educativo con mayor heterogeneidad, mixtura social, cultural y académica. En este sentido busca favorecer el desarrollo de capacidades en los diversos actores de las comunidades educativas para resignificar y construir comunidades educativas inclusivas e interculturales a partir del reconocimiento, diálogo y aprendizaje que aportan las particularidades de cada integrante de la comunidad educativa, evitando la reproducción de mecanismos que generan exclusión.</p>

12 Para más información y orientaciones, visitar la página [leyinclusion.mineduc.cl](http://leyinclusion.mineduc.cl)

Política	Plan	Sentido o función
<p><b>Política de Seguridad Escolar y Parvularia</b></p> <p>En el marco de la educación para el desarrollo sustentable, la política tiene como objetivo “desarrollar en nuestro país una cultura de autocuidado y prevención de riesgos”</p> <p>Este objetivo se desea alcanzar desde dos dimensiones: una, a través de la gestión curricular y pedagógica de los instrumentos curriculares, otra, desde la gestión pedagógica del instrumento Plan Integral de Seguridad Escolar.</p>	<p><b>Plan Integral de Seguridad Escolar<sup>13</sup></b></p> <p>Tiene por objetivo la comprensión del riesgo a través de sus variables, así como el desarrollo de metodologías de prevención y de respuesta ante situaciones de emergencia.</p> <p>Contiene ejemplos de acciones que pueden ser abordadas desde las dimensiones del PME.</p> <p>El Plan es flexible de acuerdo con las realidades sociales, culturales y geográficas de las comunidades educativas.</p> <p>Para aquellos establecimientos educacionales que deseen actualizar su Plan, se propone un formato específico.</p>	<p>Consiste en gestionar curricular y pedagógicamente la seguridad escolar, desarrollando progresivamente en niños, niñas y adolescentes, actitudes de autocuidado y prevención de riesgos.</p>

13 Las orientaciones para la elaboración de las acciones para este plan, las encontrará en [www.convivenciascolar.cl](http://www.convivenciascolar.cl)

Política	Plan	Sentido o función
<p><b>Sistema de Desarrollo Profesional Docente, Ley 20.903</b></p> <p>Sistema de apoyo y acompañamiento local del desarrollo profesional docente y orientaciones específicas del Centro de Perfeccionamiento Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP).</p>	<p><b>Plan Local de Formación Docente<sup>14</sup></b></p> <p>El Plan Local de Formación para el desarrollo profesional es el instrumento por medio del cual la escuela se organiza y define acciones para el mejoramiento continuo de sus docentes, promoviendo el trabajo colaborativo entre estos y la retroalimentación de sus prácticas pedagógicas.</p> <p>Comprende procesos en los cuales los docentes, en equipo e individualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• preparan el trabajo en el aula,</li> <li>• reflexionan sobre sus prácticas de enseñanza-aprendizaje,</li> <li>• y se evalúan y retroalimentan para mejorar esas prácticas.</li> </ul> <p>Las acciones consignadas en el Plan Local se despliegan en la escuela, movilizandorecursos de ésta, con el fin de fortalecer aprendizajes de las y los estudiantes priorizados por la comunidad educativa.</p> <p>Para la elaboración de los planes, se deben considerar desafíos plasmados en el PEI de la escuela y los que el sistema informa, por ejemplo, a través de los resultados de la Evaluación Docente y de los instrumentos para el reconocimiento del Desarrollo Profesional y asimilación a tramos de la Carrera Docente.</p>	<p>Este Plan debe elaborarse durante el año 2019. La Ley 20.903 establece que corresponderá al director(a) de cada establecimiento, en conjunto con el equipo directivo y con el apoyo docente que precise, implementar la “formación local para el desarrollo profesional” a través de planes aprobados por el sostenedor(a) y que “serán parte de los Planes de Mejoramiento Educativo”. Con esto, se busca que los establecimientos educacionales instauren, en diálogo con su PEI y PME, procesos de mejora continua que involucren a sus docentes desde el primer año de ejercicio, a través de acciones de inducción y formación continua con base en el trabajo individual y colaborativo, que les permitan examinar críticamente sus prácticas de aula y que se retroalimenten a partir de éstas.</p>

Si las comunidades educativas ya cuentan con sus planes requeridos por normativa, se les invita a integrar las acciones en el PME 2019, considerando los Sellos Educativos.

14 Para más información revisar documento entregado a las escuelas con las Orientaciones para la elaboración del Plan Local de Formación Docente <http://cpeip.desanet.cl/wp-content/uploads/2018/12/Orientaciones-Plan-Local.pdf>

### 1.2.3 Autoevaluación de la implementación curricular

Esta etapa de la Autoevaluación Institucional consiste en analizar la implementación del currículum y estimar cuáles son los énfasis que se han puesto en la gestión de éste, en función de los sellos del Proyecto Educativo Institucional y de las necesidades del estudiantado.

Dado que el currículum establece metas de aprendizaje a nivel nacional, la relación que se establezca entre el PEI y lo establecido en el currículum permitirá definir formas de alcanzar dichas metas, considerando los contextos, las necesidades y los intereses de la comunidad educativa.

Las bases y el marco curricular definen qué se espera que aprendan todos los estudiantes sin distinción, cuya implementación debe articularse con los otros instrumentos de gestión (planes requeridos por normativa y PEI) para el desarrollo integral de los y las estudiantes, en función del cumplimiento de las metas nacionales para el aprendizaje.

Hablar de currículum implica necesariamente hablar de aprendizaje y evaluación.

El Currículum Nacional establece lo que esperamos que todos y todas aprendan durante su trayectoria escolar. Para alcanzar esas metas, tenemos que saber "cómo se ven" esos aprendizajes = evaluación.

#### SÍNTESIS PARA LA REFLEXIÓN

Desarrollo curricular en los establecimientos educativos

- Cobertura
- Flexibilidad
- Contextualización
- Rol docente activo

Utilizar la información que aportan las distintas fuentes tanto internas como externas sobre los procesos educativos e institucionales (ver página 51).

### 1.2.4 Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos

Los resultados institucionales corresponden a información y evidencia cuantitativa (metas de eficiencia, resultados, matrícula, etc.) y cualitativa (escalas de percepciones, de valores, de grados de satisfacción) sobre la situación actual del establecimiento educativo, fundamentalmente respecto de los aprendizajes obtenidos por los estudiantes. Previo al análisis de los resultados, se requiere definir cuáles de ellos son los más apropiados para utilizar en esta etapa y si es necesario relacionarlos con otros para establecer posibles hipótesis explicativas sobre el desarrollo del quehacer educativo de la escuela/liceo.

Dentro de este marco, los resultados institucionales (cuantitativos y/o cualitativos) aportan:

- Evidencia al análisis de la situación actual del establecimiento educacional y, en particular, al desarrollo de las apuestas formativas definidas en su Proyecto Educativo Institucional.
- Información útil para la definición de objetivos y metas estratégicas a cuatro años en distintas dimensiones y subdimensiones del PME.
- Información que permite determinar el impacto de los procesos institucionales y pedagógicos en la mejora escolar y en el aprendizaje de las y los estudiantes

Algunos ejemplos de resultados institucionales posibles de considerar en esta etapa son:

- Resultados de los estándares de aprendizaje.<sup>15</sup>
- Información complementaria al SIMCE que entregan los Indicadores de Desarrollo Personal y Social, anteriormente llamados “Otros indicadores de Calidad”.
- Otros resultados institucionales que la comunidad educativa estime relevante analizar.
- Percepción de docentes y estudiantes respecto del clima de aula.
- Vinculación de la escuela con su entorno.
- Informes de evaluación producto de la visita evaluativa entregados por la Agencia de Calidad (en el caso de contar con ellos).<sup>16</sup>
- Informe técnico y de retroalimentación del proceso de verificación PME Mineduc.
- Porcentaje de variación de la matrícula, retención y deserción por nivel.
- Grado de satisfacción de la familia y de los estudiantes con el establecimiento.
- Equidad en los resultados entre cursos, niveles socioeconómicos y género de los y las estudiantes.
- Valoración de los niveles de seguridad del establecimiento.
- Percepción sobre cómo se manejan los conflictos.
- Niveles de participación de distintos actores en las instancias en las que les corresponde intervenir.

**En este paso de la etapa de Análisis de PEI y Autoevaluación Institucional, se orienta que el análisis de resultados contemple de manera permanente el enfoque de género, lo que permitirá acortar la brecha existente entre los logros de aprendizaje obtenido por hombres y mujeres para garantizar acciones que promuevan la igualdad de oportunidades para todos los niños, niñas, jóvenes y adultos.**

**15** Es relevante considerar que este puede abordarse desde la tendencia de movilidad de los niveles insuficientes hacia el nivel adecuado de los estudiantes.

**16** Los informes de la Agencia de Calidad entregan información relevante respecto de las fortalezas y los nudos críticos en el contexto del ciclo de mejoramiento. Los informes están disponibles en la plataforma en la sección de Análisis de los resultados en la zona que dice Datos Históricos.

### 1.2.4 Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento

Una vez recopiladas y analizadas todas estas fuentes de información, los actores de la comunidad educativa contarán con un conjunto de evidencias que permitirá:

- Identificar fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos institucionales y pedagógicos en cada una de las dimensiones y en el área de resultados y, a partir de ello, en el avance respecto de sus objetivos y metas estratégicas.
- Elaborar hipótesis explicativas sobre el estado de situación del establecimiento en las dimensiones y el área de resultados.

Para definir las fortalezas y oportunidades de mejora resulta relevante considerar cómo los elementos analizados se vinculan con otros aspectos importantes de la gestión, tales como las prácticas de planificación de aula, la

organización de las horas de libre disposición, las instancias de trabajo colaborativo entre los profesionales del establecimiento, la participación de la comunidad, entre otros.<sup>17</sup>

Para elaborar hipótesis de trabajo, los miembros de la comunidad están llamados a reflexionar colectivamente sobre los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento, preguntándose por las razones que puedan explicar los avances o retrocesos en los resultados previamente propuestos y, a partir de esto, trazar los objetivos, metas y estrategias de la planificación estratégica.

En esta etapa de la Fase Estratégica se espera, además, que las comunidades educativas identifiquen necesidades en distintos aspectos de la formación integral de los estudiantes y de la vida escolar<sup>18</sup>. De esta manera, se puede asegurar que el proceso de mejoramiento implique acciones integrales que mejoren las condiciones tanto de clima, como de infraestructura para brindar más oportunidades para el aprendizaje de las y los estudiantes.

La Autoevaluación Institucional finaliza con conclusiones por dimensión, las que sintetizan toda la información levantada en los pasos anteriores. Dichas conclusiones serán la base para la planificación estratégica, ya que relevan las necesidades a abordar en los distintos períodos anuales.

17 Para analizar estos elementos, es importante que se revisen los instrumentos de gestión en los que se definen, por ejemplo, el proyecto JEC, plan de gestión curricular.

18 Al respecto, son relevantes los distintos aspectos que relevan los planes requeridos por la normativa (Convivencia, Formación Ciudadana, Sexualidad, Afectividad y Género, Seguridad Escolar, Inclusión, entre otros).

# 2

**Planificación  
Estratégica a  
cuatro años**

# 2

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A CUATRO AÑOS

El propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo en los próximos cuatro años, y que orientarán el diseño de los sucesivos periodos anuales.<sup>19</sup>

Una planificación diseñada de manera participativa implica una propuesta de mejoramiento que representa y aborda las necesidades de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa. Por eso, es importante trabajar este proceso técnico-pedagógico en las instancias de Consejo de Profesores y Consejo Escolar.

Para formular la planificación a mediano plazo es necesario abordar los siguientes componentes.

# 2.1

## Objetivos Estratégicos

Se construyen sobre la base de las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento.

### LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Expresan las aspiraciones de la comunidad educativa, a cuatro años, en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y de sus desafíos institucionales y pedagógicos actuales.
- Se elaboran para las dimensiones del modelo de mejoramiento de la calidad de la gestión escolar.
- Se formulan en términos de procesos institucionales y pedagógicos a trabajar por parte de la comunidad educativa y se expresan cualitativamente.
- Considerar los enfoques y sentidos de los planes establecidos por normativa.

### Criterios para el diseño de los Objetivos Estratégicos:

- Vinculación con los Sellos Educativos, principios formativos y competencias descritos en el PEI que la comunidad educativa desea potenciar, y con los desafíos identificados en la etapa de Autoevaluación Institucional.
- Relación con las dimensiones y el área de resultados contenida en el PME, en función de las conclusiones que surgieron del análisis de cada una de ellas.
- Capacidad de orientar el sentido del periodo anual.
- Deben ser ampliamente conocidos por la comunidad educativa.

<sup>19</sup> [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl) "Documento de apoyo para la revisión de la fase estratégica del plan de mejoramiento educativo 2017, Abril 2017.

## 2.2

### Metas Estratégicas

Definir metas a mediano plazo implica establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico, determinando así los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

#### LAS METAS:

Expresan los resultados que se quieren alcanzar a cuatro años para cada uno de los Objetivos Estratégicos definidos. Se relacionan con las dimensiones del modelo de calidad de la gestión escolar.

Se formulan en términos de logros o resultados a alcanzar y se expresan cuantitativamente.

### Criterios para el diseño de las Metas Estratégicas:

- Vinculación con cada Objetivo Estratégico en términos de su contenido.
- Potencial de medición transparente y objetiva del nivel de logro del Objetivo Estratégico al final del ciclo de cuatro años.
- Entregar información cuantitativa, al final del ciclo, respecto del logro de cada Objetivo Estratégico.

Para este proceso, en los documentos intervinientes encontrará distintas matrices y preguntas que orientarán la reflexión y análisis de los distintos aspectos mencionados en esta etapa.

## 2.3

### Estrategias<sup>20</sup>

Definir metas a mediano plazo implica establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico, determinando así los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

Un tercer paso es la definición de estrategias, las que se definen como líneas de acción genéricas para en un período anual permitiendo acercarse, de manera progresiva, al logro de los objetivos y metas. Las estrategias otorgan sentido al periodo anual en la medida que el diseño e implementación de estas, mediante las acciones anuales, permitirán cumplir cada uno de los objetivos trazados para las dimensiones.

La definición de estrategias permite, además, vincular la Fase Estratégica con los períodos anuales. Este proceso pone en perspectiva y prioriza la propuesta de mejoramiento institucional, dado que permite a la comunidad educativa identificar los esfuerzos que se requieren para cada año.

- Definen las líneas de acción a abordar a partir de cada uno de los objetivos estratégicos por cada dimensión y, por consecuencia, permiten lograr el cumplimiento de las metas establecidas a mediano plazo.
- Se centran en aspectos cualitativos y se definen máximo dos por objetivo estratégico.
- Se definen para los cuatro años del ciclo; sin embargo, al inicio de cada periodo anual y producto de la evaluación del PME del año anterior, las estrategias del año en curso pueden ajustarse.

**20** Para la definición de estrategias es relevante que las comunidades educativas, en conjunto con el sostenedor(a), analicen y consensuen las tareas que se implementarán, dado que esto implica compromisos y condiciones que se deben asegurar desde el inicio del ciclo de mejoramiento continuo (revisar el apartado de las condiciones generales en el anexo). Contar con el consenso entre la comunidad educativa y el sostenedor(a) implica contar con una estrategia de carácter institucional.

## Criterios para la formulación de estrategias

**Coherencia:** con los elementos del objetivo estratégico y asociación con los planes que están presentes en la gestión técnico-pedagógica.

**Proporcionalidad:** el desarrollo de las estrategias debe estar distribuido de manera equilibrada en el ciclo de mejora.

**Factibilidad:** la posibilidad concreta de implementarlas durante el ciclo, para esto, es necesario que la comunidad educativa conozca cuáles son sus capacidades y condiciones.

Las comunidades educativas que están en su cuarto periodo anual podrán ajustar las estrategias diseñadas en el periodo 2015. Lo relevante es que este ajuste se realice sobre la información que arroja la etapa de Evaluación del PME 2017 y el análisis del Proyecto Educativo Institucional que se haya realizado.

Para este trabajo con sus equipos contará con las matrices intervenibles de Plan de Mejoramiento Educativo, donde podrá registrar el trabajo realizada con el fin de facilitar el posterior registro en plataforma.

## FASE ANUAL

- **Planificación**
- **Implementación, Monitoreo y Seguimiento**
- **Evaluación**

El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente, la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año.

# 1

## PLANIFICACIÓN ANUAL

**Dado que en la Fase Estratégica se abordaron los elementos más generales del modelo de mejoramiento continuo, la Planificación Anual debe permitir establecer prioridades para la propuesta de mejoramiento del año, en función de las necesidades actuales de la comunidad educativa. Se debe considerar la evaluación del periodo anterior y los ajustes realizados a algunos componentes de la Fase Estratégica.**

## 1.1

### Vinculación entre Fase Estratégica y Fase Anual

Este es un proceso, que permite vincular dos elementos relevantes a la hora de planificar: las estrategias y la propuesta anual de mejoramiento. En este sentido, lo que se espera es que se determinen cuáles serán las subdimensiones del modelo de gestión que se abordarán.

Este paso se inicia con el análisis de cada estrategia definida y su vinculación con las subdimensiones, lo que requiere priorizar el diseño de acciones con elementos de gestión que potencien los Objetivos Estratégicos y las estrategias por cada dimensión del modelo.

## 1.2

### Programación anual

La programación anual permite ordenar y priorizar todas las iniciativas de la comunidad educativa, para alcanzar una gestión de calidad que asegure la formación y el aprendizaje de todos los y las estudiantes y el logro de los objetivos y metas planteadas en la Fase Estratégica. Para esto, deben considerarse los mismos criterios de coherencia y factibilidad definidos para el diseño de las estrategias.

**Es importante destacar que esta programación debe considerar y recoger las necesidades de todos los niveles educativos: educación parvularia, básica, media y jóvenes y adultos.**

**En este contexto, y considerando la Fase Estratégica del ciclo de mejoramiento continuo, la comunidad educativa tendrá que definir, para cada una de las estrategias abordadas, al menos dos indicadores (que permitan hacer seguimiento al progreso de la estrategia) y dos acciones (que posibiliten alcanzar la mejora educativa).**

## 1.2.1 Componentes de la programación anual

### INDICADOR DE SEGUIMIENTO<sup>21</sup>:

Es el elemento cuantificador de las estrategias y permite establecer el nivel de contribución de las acciones para el cumplimiento de la estrategia anual, durante la implementación. Esto permitirá tomar decisiones y ajustar lo que se está implementando para alcanzar lo esperado.

Para la elaboración de indicadores es necesario distinguir indicadores cuantitativos y cualitativos, además de ser cuantificables, relevantes y perdurables.

Cabe recordar que, para cada estrategia diseñada, se debe elaborar al menos dos indicadores de seguimiento.

En el anexo, encontrará una guía para la elaboración de los indicadores de seguimiento.

Es relevante considerar que, si la comunidad educativa diseña más de un indicador para una misma estrategia, se contemple un criterio de complementariedad, es decir, los indicadores deben medir distintos aspectos y la aplicación de estos tendrá que reportar información integrada respecto del avance.

### ELABORACIÓN DE ACCIONES

Son las acciones las que hacen realidad el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los procesos educativos para el aprendizaje de todos los y las estudiantes.

**Las acciones están en estricta relación con las estrategias indicadas para el periodo del ciclo de mejoramiento. Para cada estrategia se deben elaborar al menos dos acciones.**

Las acciones deben incorporar en su formulación los siguientes aspectos:

- Nombre de la acción: es una síntesis que permite identificar la acción durante el proceso de implementación del Plan de Mejoramiento Educativo.
- Descripción de la acción: es la especificación de sus aspectos centrales, detalla en qué consiste, cómo se desarrollará y a quiénes está dirigida (cursos o niveles, asignaturas o núcleos de aprendizaje, algún grupo específico de estudiantes, etc.). Describir una acción implica también especificar qué actividades y cuántas se realizarán para implementar la acción.
- Fechas: periodo en que se desarrollará la acción, fecha de inicio y término. En el caso que requiera ser implementada en varias etapas que exceden el año, deberán volver a incorporarse en la programación anual siguiente.
- Programa asociado: corresponde al programa y/o estrategia a partir del cual se origina la acción. Se podrán considerar programas, estrategias e iniciativas promovidas por el Mineduc e iniciativas del establecimiento o definidas por el sostenedor(a). En este caso es fundamental que los establecimientos que estén participando de las estrategias que conforman el Plan Nacional de Calidad las incorporen en su Plan de Mejoramiento Educativo.
- Responsable: es el encargado de asegurar que la acción se implemente de acuerdo con lo planificado, además, deberá estimar y comunicar si dicha acción está aportando a la fase de desarrollo para la cual fue diseñada; en caso contrario, será necesario que el equipo de gestión decida adecuarla para cumplir con el propósito o deshabilitarla.
- Recursos para la ejecución de la acción: es la descripción de los recursos humanos, pedagógicos y técnicos que se necesitan para ejecutar la acción. Por ejemplo: docentes, horas de planificación, data show, fotocopias, material didáctico, entre otros.
- ATE: indicar si para la realización de esta actividad necesitará la contratación de una Asistencia Técnica Educativa.

<sup>21</sup> Para cada estrategia diseñada, se debe elaborar al menos dos indicadores de seguimiento.

- TIC: indicar si la acción a realizar necesitará del uso de TIC (Tecnologías para la Información y Comunicación) y en qué espacio del establecimiento será utilizada o no.
- Plan asociado: corresponde a los otros planes que se exigen por normativa: Plan de Sexualidad, Afectividad y Género; Seguridad Escolar; Formación Ciudadana<sup>21</sup>; Convivencia Escolar; Plan de Desarrollo Profesional Docente; Plan de Inclusión; ninguno.
- Medios de verificación: es la fuente de información que permite evidenciar la contribución de la acción al logro del objetivo y el impacto de la acción en la mejora continua.
- Montos asociados: consiste en declarar cuál o cuáles de las subvenciones se utilizarán para la implementación de las acciones y los costos aproximados que estas tienen.

Se sugiere una vez terminada la planificación se realice la revisión al total de acciones, recursos y tiempos comprometidos cautelando la coherencia de la Fase Estratégica con la Planificación Anual y la capacidad de gestión con que se cuenta para su implementación.

Para activar la siguiente etapa se requiere que el sostenedor haga aprobación del plan generado por el establecimiento, como responsable final de las acciones que este desarrolla.

Para este trabajo con sus equipos contará con las matrices intervenibles de Plan de Mejoramiento Educativo, donde podrá registrar el trabajo realizada con el fin de facilitar el posterior registro en plataforma.

**22** Al seleccionar el Plan de Formación Ciudadana, la plataforma desplegará un campo donde deberá escoger al menos uno de los objetivos planteados en la Ley de Formación Ciudadana.

# 2

## IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO

**Junto con la ejecución de las acciones, la etapa de implementación contempla procesos de monitoreo y seguimiento que permiten estimar, durante la ejecución del PME, el impacto de las acciones planificadas y realizar ajustes que permitan el logro de la propuesta de mejoramiento.<sup>23</sup>**

La implementación adecuada de las acciones implica su ejecución según lo planificado, además de estimar, en perspectiva, si estas contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos. Para esto se requieren procesos de monitoreo y seguimiento que permitan realizar, oportunamente, las adecuaciones necesarias.

El sistema de monitoreo y seguimiento permitirá:

- Visibilizar los problemas de gestión, recursos y de capacidad técnica que afectan la ejecución de las acciones.
- Establecer brechas entre aquello que se ha planificado y lo que se está implementando.
- Analizar la coherencia y factibilidad de las acciones para tomar decisiones.
- Analizar el grado de compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa con los procesos de mejoramiento.

<sup>23</sup> [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl): “Documento de apoyo para la preparación y revisión de la etapa de implementación y evaluación anual 2017 del plan de mejoramiento educativo”. Octubre 2017.

<sup>24</sup> Para efectos del registro de información en la plataforma, cuando una acción se deja de implementar, se debe seleccionar la opción “Deshabilitar acción”, esto solo puede realizarse una vez declarado el último nivel de ejecución de dicha acción y la justificación que lo explica.

# 2.1

## Monitoreo a las acciones

El Monitoreo es un proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican. Tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones, teniendo como referentes los objetivos y las metas estratégicas definidas a mediano plazo.

Esta etapa se realiza a partir de la revisión de componentes como fechas de inicio y término, disposición oportuna de los recursos con y sin financiamiento, y de variables organizativas tales como información, implementos, dependencias, etc. Además de los componentes anteriores, se sugiere observar aquellos aspectos relativos a la gestión de recursos humanos como el rol de los y las responsables de las acciones, el desempeño y el impacto en la mejora de la Asistencia Técnica Externa (si la hubiere) y la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa.

La información que surge de este proceso permite tomar decisiones que implican continuar, modificar o dejar de implementar las acciones planificadas,<sup>24</sup> así como también definir nuevas acciones que permitan complementar la programación anual. En este sentido, la plataforma permitirá deshabilitar o crear nuevas acciones que apunten a los logros de mejora establecido, siempre atendiendo a la regla de que debe existir al menos 2 acciones por estrategia. Al minuto de deshabilitar debe expresar la causa de esa decisión, puesto que es fundamental para los análisis en las etapas de evaluación.

Los establecimientos educacionales dispondrán de dos tablas. Una para establecer el nivel de implementación de las acciones y otra para tipificar las razones u obstáculos que explican su ejecución de acuerdo con lo planificado.

### MATRIZ 1: NIVELES DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES

Nivel de implementación de la acción	Criterio
No implementada (0%)	Corresponde a una acción que no presenta ningún grado de avance (requiere justificación).
Implementación inicial (1% - 24%)	Su ejecución es inicial, pero sigue un curso adecuado en relación con fechas programadas, o no ha podido avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
Implementación parcial (25% a 49%)	Su ejecución es parcial, pero sigue un curso adecuado en relación con fechas programadas, o no ha podido avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
Implementación intermedia (50% a 74%)	Su ejecución es parcial, pero sigue un curso adecuado en relación con fechas programadas.
Implementación avanzada (75 % a 99%)	La acción se encuentra en un estado avanzado de implementación de acuerdo con fechas programadas.
Implementada (100%)	Fue completamente ejecutada y están presentes todos los medios de verificación señalados por el establecimiento.

### MATRIZ 2: JUSTIFICACIONES DEL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN

Código	Justificación
1	El nivel de ejecución está dentro del curso adecuado en relación con las fechas programadas.
2	El establecimiento consideró que la acción no estaba contribuyendo al objetivo e interrumpió su implementación.
3	Ciertas condiciones relacionadas con el tiempo, los recursos humanos y/o materiales o la infraestructura no permitieron la adecuada implementación de la acción.
4	Los recursos comprometidos para la implementación de la acción llegaron a destiempo.
5	La asignación de los recursos fue interrumpida.
6	Dificultades en la planificación del establecimiento impidieron que la acción se desarrollara conforme a lo planificado.
7	No se encontró asesoría técnica pertinente.
8	El sostenedor(a) o director y el equipo de gestión determinaron no continuar con la prestación de servicios de la asesoría técnica externa.
9	La asesoría técnica externa interrumpe sus servicios.
10	El responsable de la ejecución de la acción no pudo implementarla por razones de tiempo u organización.
11	Otros.

Para este proceso, en los documentos intervenibles encontrará distintas matrices de registro.

## 2.2

### Seguimiento

El Seguimiento es un proceso que permite identificar, analizar y evaluar las condiciones que obstaculizan y/o favorecen la implementación de la propuesta de mejoramiento. Se realiza en momentos definidos por la institución, de acuerdo con el avance en la implementación de las acciones.

El proceso de Seguimiento se nutre de la información obtenida en el monitoreo, dado que implica vincular el nivel de implementación de las acciones con el grado de avance de las estrategias.

**Un adecuado seguimiento requiere de sistematicidad y se realiza en distintos momentos del año, durante la ejecución de las acciones. Se sugiere que un primer momento se desarrolle al término del primer semestre y otro a mediados del segundo semestre, lo que permite realizar las últimas modificaciones antes de la etapa de evaluación anual.**

## 2.3

### Seguimiento a las estrategias anuales

El seguimiento a la estrategia es el resultado del proceso de Monitoreo, utilizando la información obtenida a partir de la implementación de acciones y de la aplicación del indicador de seguimiento. Esto permite, al final del periodo anual, estimar el grado de cumplimiento de la programación anual, además de identificar qué aspectos del Objetivo Estratégico se están cumpliendo y cuáles se deben reforzar en la propuesta anual siguiente.

Realizar un análisis del cumplimiento de los indicadores, durante la implementación de las acciones, entrega información objetiva para que la institución analice el estado de avance y determine los pasos necesarios y factibles de abordar para ajustar y mejorar las acciones que se están implementando.

La información que surge del seguimiento permitirá establecer si mediante la implementación del conjunto de acciones se favorece la incorporación de prácticas educativas y de gestión que favorecen el logro de los aprendizajes.

**El porcentaje de avance que se declare, producto de la aplicación del indicador de seguimiento, permitirá estimar cuánto se ha avanzado en la estrategia de mejoramiento. Si el indicador es cuantitativo, se podrá obtener un promedio de avance en la estrategia. En este sentido, el nivel de avance de la estrategia se obtiene de dos fuentes de información, la primera es el nivel de avance de las acciones (promedio) diseñadas para dicha estrategia y la segunda fuente es el resultado de la aplicación del indicador de seguimiento.**

# 3

**Etapas de  
Evaluación**

# 3

## ETAPA DE EVALUACIÓN

**Esta etapa implica realizar una revisión crítica (de aspectos cualitativos y cuantitativos) al final de cada periodo, en la que el equipo directivo y técnico lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo.**

En este sentido, la información y conclusiones que surgen de la etapa anual de Evaluación posibilitarán la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el año siguiente.<sup>25</sup>

Para realizar esta etapa es importante considerar:

- Aquellos factores externos a la gestión educativa, pero que impactaron en la implementación de la programación anual y, por tanto, en el desarrollo normal del año.
- Aquellos factores propios de la gestión educativa que dificultaron o fortalecieron los procesos educativos durante el año.
- La participación de distintos actores de la comunidad educativa, por sobre todo de los docentes, en los espacios que se destinen a evaluar los procesos del año 2019.

# 3.1

## Análisis del cumplimiento e impacto de las acciones

Para efectuar este proceso se cuentan con al menos dos fuentes de información, el primero de ellos es la información obtenida en el proceso de verificación a la implementación de los PME (proceso que se efectúa con los establecimientos que están adscritos a la SEP) y el resultado del proceso de Monitoreo y Seguimiento. En este sentido, requiere dos tipos de análisis, uno centrado en aspectos cuantitativos y otro centrado en aspectos cualitativos en el que es relevante atender las causas que explican el nivel de ejecución.

•• Nivel de ejecución y causas que facilitaron o dificultaron la implementación de las acciones

Dado que el grado final de ejecución de una acción puede estar relacionado con muchos factores (equipo directivo, la entrega oportuna de recursos, los tiempos reales con los que se contó durante el año, etc.), es necesario reflexionar sobre las causas que facilitaron o dificultaron la implementación de lo programado. Contar con esta información permite tomar decisiones respecto de cómo focalizar de mejor manera los esfuerzos para el período que se iniciará el 2020.

Finalmente, este proceso de reflexión debe contar con una evidencia que puede ser un acta de reunión del Consejo Escolar o de Profesores, que demostrará que el proceso de evaluación del PME fue participativo. Este documento será solicitado en plataforma PME en la sección correspondiente.

**25** Si los resultados de esta etapa arrojan la necesidad de ajustar alguno de los componentes de la fase estratégica, las comunidades educativas pueden realizarlo, resguardando la coherencia entre cada una de las etapas y fases.

## 3.2

### Evaluación del cumplimiento de las estrategias

Un segundo paso en la etapa de Evaluación es la revisión del grado de cumplimiento de las estrategias anuales. Para esto, es importante que se realice la última aplicación del indicador de seguimiento, lo que permitirá tener información cuantitativa del avance de las estrategias. Además, este análisis debe contemplar aspectos cualitativos que ayudarán a estimar las causas que explican el desarrollo del ciclo de mejoramiento continuo.

En el análisis de esta etapa es relevante que la comunidad educativa participe, ya que eso reforzaría el compromiso con los procesos de mejoramiento. Lo esencial no es buscar responsables, sino analizar qué actor de la comunidad requerirá más apoyo, así como también qué aspecto de la gestión es relevante reforzar y volver a abordar en el próximo período anual.

Para este análisis, proponemos ejemplos de criterios que pueden aportar a la reflexión tanto en un plano cuantitativo como cualitativo.

#### Aspectos cuantitativos:

- Última aplicación del indicador de seguimiento.
- El contraste de los resultados de aprendizaje al inicio del año y al término de este.

#### Aspectos cualitativos:

- Análisis de las capacidades de los equipos para llevar a cabo la propuesta de mejoramiento.
- Reflexión de las causas que facilitaron o dificultaron la implementación de las acciones y estrategias.
- Análisis de la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la implementación de las acciones.

Por otro lado, es relevante que los equipos directivos, con el compromiso del sostenedor(a), se fortalezcan para:

- Organizar el proceso de evaluación del PME para que sea participativo y se realice con los tiempos pertinentes.
- Orientar y analizar las brechas de aprendizajes considerando el currículum vigente.
- La socialización de los resultados de esta última etapa con los diferentes actores de la comunidad educativa.
- La definición de los desafíos que se abordarán para seguir avanzando en el logro de los Objetivos Estratégicos.

## 3.3

### Grado de acercamiento al logro del Objetivo Estratégico

Para abordar este paso se requiere realizar los pasos anteriores, dado que es esa información la que permitirá a la comunidad educativa realizar un ejercicio reflexivo y dialogante, en el que estimarán la coherencia entre lo que se aborda en la Fase Estratégica y lo que se implementó en los periodos anuales.

Este paso de la evaluación, además de aportar una mirada global respecto del mejoramiento de la calidad de la educación, permite establecer una mirada proyectiva para el próximo periodo anual, en el que se espera que la comunidad educativa vuelva a poner en el centro el PEI y los desafíos que requiere abordar con una propuesta de mejoramiento coherente, factible e integral.

Para este paso, es necesario que la comunidad educativa cuente con:

- La información de los pasos anteriores de la etapa de Evaluación.

- Los Sellos Educativos.
- Los Objetivos y Metas Estratégicas.
- El cuadro de organización estratégica.

En esta etapa, para resguardar que cada periodo anual sea coherente y aporte al logro del Objetivo Estratégico, es necesario que la comunidad educativa defina qué procesos técnico-pedagógicos deben ser abordados en el año que sigue.

## 3.4

### Evaluación proyectiva

Este componente de la etapa de evaluación requiere que el equipo directivo, en conjunto con las y los docentes, analicen los cambios que se producen en la comunidad antes de iniciar un nuevo año lectivo.

La relevancia de este componente es que permite conjugar toda la información de la etapa de evaluación, considerando logros y desafíos que se deben abordar y fortalecer el año que se inicia, junto con aquellos cambios que podrían impactar en la gestión educativa

La realidad de las comunidades educativas es dinámica, sin embargo, se debe evitar que los cambios que puedan surgir detengan la gestión educativa y la implementación de las acciones.

En este sentido, se propone que este último paso de la etapa de evaluación anual se realice previo al inicio del periodo anual siguiente, de modo que se puedan considerar cambios tales como: cambios en el equipo directivo, cambio de sostenedor(a), creación de alguna unidad o cargo nuevo, cambios en el entorno del establecimiento, etc.

Para este proceso, en los documentos intervinientes encontrará distintas matrices de registro.

## ANEXOS DE APOYO A PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA EDUCATIVA

- 1 Glosario
- 2 Consideraciones generales para la planificación de la mejora educativa
- 3 Guía para la elaboración de indicadores de seguimiento

# GLOSARIO

**Modelo de Calidad de la Gestión Escolar:** es un sistema de gestión de calidad que tiene como principio orientador la mejora continua por medio de la definición de procesos que se vinculan e inciden de múltiples formas en los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes. Este modelo, en su línea evaluativa, se ve plasmado en los Estándares Indicativos de Desempeño<sup>26</sup>.

Los componentes del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

**Dimensiones:** corresponden a ámbitos temáticos claves de la gestión institucional y pedagógica, que deben asegurar las condiciones necesarias para producir el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las dimensiones son: Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de los Recursos. Los procesos de estas dimensiones se vinculan en función de impactar positivamente en el área de Resultados (la cual cuenta con tres componentes).

- **Gestión pedagógica:** esta dimensión tiene como eje central el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes. Es necesario que el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes y el director(a), trabajen de manera colaborativa y coordinada para asegurar una gestión pedagógica efectiva. Además, esta dimensión comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo.
- **Liderazgo:** la dimensión de liderazgo implica el trabajo comprometido de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico-pedagógica del establecimiento (sostenedores, directores, equipos de gestión). La dimensión comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor(a) y el equipo directivo.
- **Convivencia Escolar:** se vincula con el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, para la resolución de conflictos, etc., y se apoya en la implementación tanto de acciones formativas transversales como de acciones específicas por asignatura. La dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional, de acuerdo con el Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente.
- **Gestión de recursos:** la dimensión de gestión de los recursos implica brindar condiciones para que los procesos de mejoramiento ocurran. Comprende tanto la adquisición de recursos materiales, como los perfeccionamientos que requieran docentes, profesionales y técnicos del establecimiento para atender los procesos formativos de sus estudiantes. La dimensión implica las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.

26 [http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares\\_Indicativos\\_de\\_Desempeno.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf)

**Subdimensión:** es una forma más acotada de organizar los contenidos que componen cada dimensión. Cada subdimensión está compuesta por una serie de procesos que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión institucional y pedagógica.

**Ciclo de mejoramiento continuo:** se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, en los ámbitos institucionales, planifica e implementa acciones anuales que permitan avanzar con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

**Proyecto Educativo Institucional (PEI):** instrumento que orienta la gestión institucional y pedagógica de un establecimiento educacional pues contiene, en forma explícita, principios y objetivos que enmarcan la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración. Expresa el horizonte educativo y formativo de una organización escolar, es decir, su propuesta orientadora en los ámbitos cognitivos, sociales, emocionales, culturales y valóricos. Corresponde al “lugar final que se quiere alcanzar o llegar” como comunidad educativa.

**Plan de Mejoramiento Educativo (PME):** instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales que guía la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos y favorece que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor(a), que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes. Corresponde al “medio que permitirá llegar al lugar proyectado” como comunidad educativa.

**Fase Estratégica:** proceso de levantamiento y análisis de información sobre el horizonte formativo y educativo del establecimiento educacional y su situación institucional actual para la elaboración de una planificación a mediano plazo que se compone de objetivos, metas y estrategias. Con esta fase se inicia el ciclo de mejoramiento continuo, conformada por dos etapas: la primera corresponde al análisis estratégico–autoevaluación institucional y la segunda, por la elaboración de la planificación estratégica.

**Fase Anual del ciclo de mejoramiento continuo:** corresponde a periodos sucesivos de mejoramiento anual, que permiten ir concretando los objetivos estratégicos mediante la definición de objetivos anuales y el diseño e implementación de acciones. Esta fase se realiza desde el primer al cuarto año del ciclo PME. Se compone de 3 etapas: Planificación Anual; Implementación, Seguimiento y Monitoreo, y la etapa de Evaluación.

# CONSIDERACIONES GENERALES

## PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA EDUCATIVA

Llevar a cabo procesos para el mejoramiento continuo y la elaboración e implementación de cada una de las fases y etapas del PME, implica tener en cuenta aspectos de la gestión que facilitarán el desarrollo del ciclo. Para esto, se requiere que el sostenedor(a), el equipo directivo y el Consejo Escolar trabajen en conjunto garantizando las condiciones para que los procesos tengan un impacto significativo en la mejora integral de la formación y de los aprendizajes del estudiantado con la participación de toda la comunidad educativa.

Brindar estas condiciones de manera permanente permitirá que, si hay cambios en el equipo directivo, sea toda la comunidad educativa la que permita que el proceso de mejoramiento que se desarrolla tenga continuidad. En este sentido, si en el establecimiento educacional se genera un cambio de director(a), se orienta a que los ajustes que se deban realizar al proceso de mejoramiento se realicen en los períodos anuales, y no se busque modificar permanentemente la Fase Estratégica. Con esto, lo que se espera es que la nueva dirección valore y reconozca el ejercicio de proyectar la mejora que ya ha sido comprometido y diseñado por la comunidad al inicio del ciclo.

Para cautelar que el diseño e implementación de las fases y etapas del PME sea un proceso participativo y acorde con la realidad y las necesidades de la comunidad educativa, se orienta que los sostenedores, equipo directivo y Consejo Escolar:

- Planifiquen y aseguren las condiciones (tiempos, espacios, recursos adecuados, información relevante y sistematizada) para que la comunidad educativa reflexione y construya en conjunto cada uno de los componentes del PME. En este sentido, se requiere que la calendarización de actividades del año considere momentos de encuentro reflexivo en torno a la mejora continua (consejos de profesores, jornadas de reflexión, reunión de apoderados, etc.)
- Organizar y planificar, según el calendario escolar, las jornadas que promueve el Mineduc en el contexto de la mejora continua, garantizando la participación del sostenedor(a), dada su responsabilidad legal, docentes y asistentes de la educación, además de estudiantes y apoderados si corresponde.
- Para los establecimientos municipales, los Planes de Desarrollo Educativo (PA-DEM) deben asegurar una visión consensuada y compartida por quienes están llamados a materializar las propuestas de mejoramiento. De este modo, los PME deben responder al desarrollo de objetivos territoriales que las comunidades se plantean y son abordados con la impronta distintiva que cada comunidad educativa define en el PEI.

- Considerar, dentro del ciclo de mejoramiento, las estrategias y/o programas ministeriales que fortalecen la mejora integral: PACE, actividad física, PEIB, aulas del bienestar, CRA, entre otros. Si el establecimiento está adscrito a la Ley de Subvención Escolar Preferencial, el conjunto de acciones comprometidas en el Plan de Mejoramiento Educativo debe asegurar el cumplimiento de los compromisos esenciales del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, suscrito por el sostenedor(a), entre los cuales se destacan:
- Informar a los postulantes al establecimiento y a los padres, madres y apoderados sobre el Proyecto Educativo y su Reglamento Interno.
- Definir acciones que aporten al mejoramiento de los aprendizajes, con énfasis en los estudiantes prioritarios y preferentes.
- Establecer horas docentes destinadas a la función técnico-pedagógica.
- Informar a los apoderados del estudiante sobre la existencia de este convenio, con especial énfasis en las metas fijadas en materia de rendimiento académico.
- Contar en la malla curricular con actividades artísticas y/o culturales y deportivas.
- Coordinar y articular acciones con las instituciones y redes de servicios sociales competentes para detectar, derivar y tratar problemas psicológicos, sociales y necesidades educativas especiales. En este mismo sentido, si el establecimiento educacional cuenta con un Programa de Integración Escolar, se deben comprometer acciones que aborden los compromisos esenciales que se describen en el convenio firmado por el sostenedor(a), entre los cuales se destacan:
- Realizar labores de coordinación del Programa de Integración Escolar al interior de los establecimientos.
- Considerar la contratación de profesionales asistentes de la educación, de acuerdo con las necesidades educativas especiales de los estudiantes integrados.
- Contar con un "aula de recursos", consistente en una sala con espacio suficiente y funcional, que contenga la implementación, accesorios y otros recursos necesarios para que el establecimiento satisfaga los requerimientos de los distintos estudiantes con Necesidades Educativas Especiales.
- Realizar acciones que informen respecto del Programa de Integración Escolar a la familia y a los estudiantes cuando corresponda y considerando sus intereses.
- Realizar capacitación y perfeccionamiento sostenido y orientado al desarrollo profesional de los docentes de educación regular y especial, y a otros miembros de la comunidad educativa.
- Adecuar las adaptaciones curriculares y los apoyos especializados dirigidos a estudiantes que presenten Necesidades Educativas Especiales y/o discapacidad.

Es necesario relevar que, para el proceso de rendición de cuentas, es requerimiento, por parte de la Superintendencia, contar con la Planificación Anual entregada al Ministerio de Educación en los plazos establecidos en estas orientaciones y registrar todos los ajustes a las acciones en la etapa de implementación, puesto que el módulo de monitoreo será el insumo principal para los procesos de rendición y fiscalización.

CONTENIDO	SITIO WEB
Información de PEI: encontrará toda la información relacionada con Convivencia Escolar, PEI, y los planes de Convivencia Escolar; Plan de Sexualidad, Afectividad y Género; Plan de Integral de Seguridad Escolar.	<a href="http://www.convivenciaescolar.cl/">http://www.convivenciaescolar.cl/</a>
Orientaciones para la elaboración del Plan de Formación Ciudadana y recursos pedagógicos para implementar la formación ciudadana en las comunidades educativas.	<a href="https://formacionciudadana.mineduc.cl/">https://formacionciudadana.mineduc.cl/</a> <a href="http://www.ciudadaniayescuela.cl/">http://www.ciudadaniayescuela.cl/</a>
Comunidad Escolar: encontrará toda la información oficial del Ministerio en relación con distintos procesos, además de toda la información asociada a PME y la plataforma para la fase estratégica y anual.	<a href="http://www.comunidadescolar.cl">www.comunidadescolar.cl</a> (zona privada)
Agencia de Calidad de la Educación	<a href="https://www.agenciaeducacion.cl/">https://www.agenciaeducacion.cl/</a>
Superintendencia de Educación	<a href="http://www.supereduc.cl">www.supereduc.cl</a>
Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP).	<a href="https://www.cpeip.cl/">https://www.cpeip.cl/</a>
Currículum Nacional	<a href="http://www.curriculumnacional.cl">http://www.curriculumnacional.cl</a>

# GUÍA

## PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Los Indicadores de Seguimiento son un componente fundamental de toda planificación estratégica, puesto que son los elementos que permiten medir y obtener información objetiva para modificar, en caso de ser necesario, el curso de las acciones para el cumplimiento de las estrategias. Según las características de aquello que se busca medir, los indicadores pueden ser:

- **Cualitativos:** permiten estimar las variaciones y cambios en los atributos de la fase de desarrollo involucrada en el objetivo.
- **Cuantitativos:** permiten estimar las variaciones, en términos de cantidad, de algún objetivo que se pretende alcanzar.

Criterios para la elaboración de un Indicador de Seguimiento:

- **Cuantificable:** estar referido a una unidad de medida conocida por todos los actores del establecimiento educacional.
- **Relevante:** apuntar a lo más significativo del objetivo elaborado.
- **Perdurable:** poder ser aplicado en diferentes momentos del monitoreo y seguimiento, lo que permite observar la evolución del objetivo.

En el entendido que los indicadores de seguimiento se utilizarán para medir el avance en el logro de los objetivos a través de las acciones que implementa la comunidad educativa, la elaboración de estos requiere una reflexión profunda, para la que se proponen las siguientes preguntas:

PREGUNTA	INFORMACIÓN QUE SE BUSCA
<b>¿Qué aspecto de las estrategias anuales requiere medición?</b>	Con esta información se podrán priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para el logro del objetivo.
<b>¿Quién aplicará los Indicadores de Seguimiento y para qué se utilizará la información?</b>	Esta respuesta permitirá definir claramente las responsabilidades respecto del proceso de seguimiento, además de establecer compromisos respecto de los ajustes que se realicen en la implementación de las acciones.
<b>¿Cada cuánto tiempo se aplicará?</b>	Definir los tiempos y la periodicidad con la que se realizará el seguimiento permite dar sistematicidad a los procesos de levantamiento de información y pondrá en el foco el criterio de perdurabilidad de los indicadores.
<b>¿Con qué se compara el resultado de la aplicación?</b>	Dado que los Indicadores de Seguimiento buscan medir el avance, requieren un referente con el cual compararse. Para efectos del PME, se sugiere que los indicadores se comparen entre sí, teniendo en perspectiva el resultado que se espera obtener al final del período.

Este componente es de alta relevancia para todas las etapas del Plan de Mejoramiento Educativo:

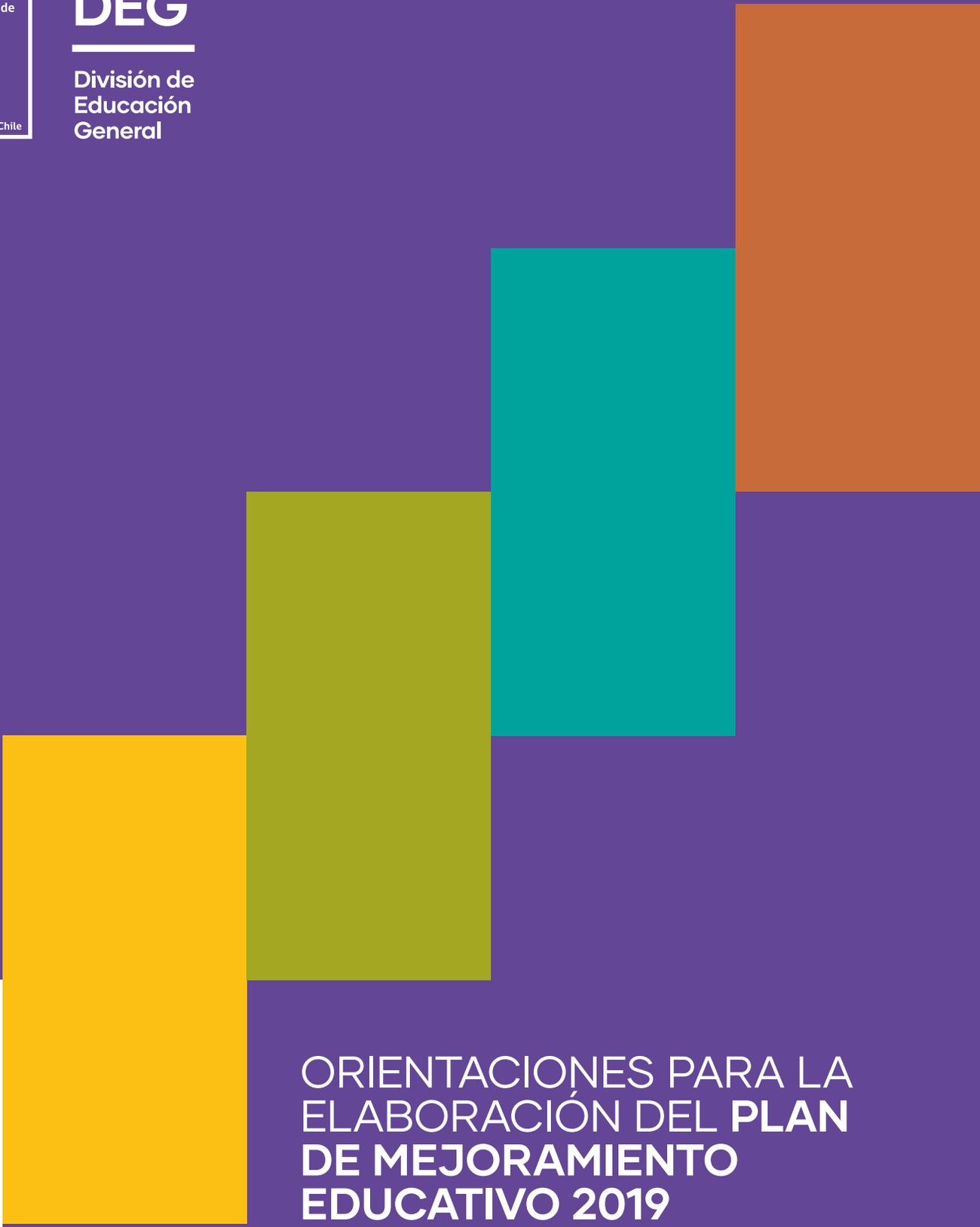
- **Etapas de Planificación:** se elaboran en esta etapa considerando los criterios descritos anteriormente.
- **Implementación:** en esta etapa, se aplican en el módulo de seguimiento, esto aportará información objetiva para modificar el curso de las acciones en función del cumplimiento de las estrategias.
- **Evaluación:** el análisis que se realiza en esta etapa se hace a partir de la última aplicación de cada uno de los indicadores, para estimar el logro de las estrategias y establecer el grado de acercamiento a lo planificado a mediano plazo.





**DEG**

**División de  
Educación  
General**

A decorative graphic consisting of several overlapping rectangles in various colors (yellow, olive green, teal, orange) is positioned on the right side of the page, partially overlapping the title area.

**ORIENTACIONES PARA LA  
ELABORACIÓN DEL PLAN  
DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO 2019**