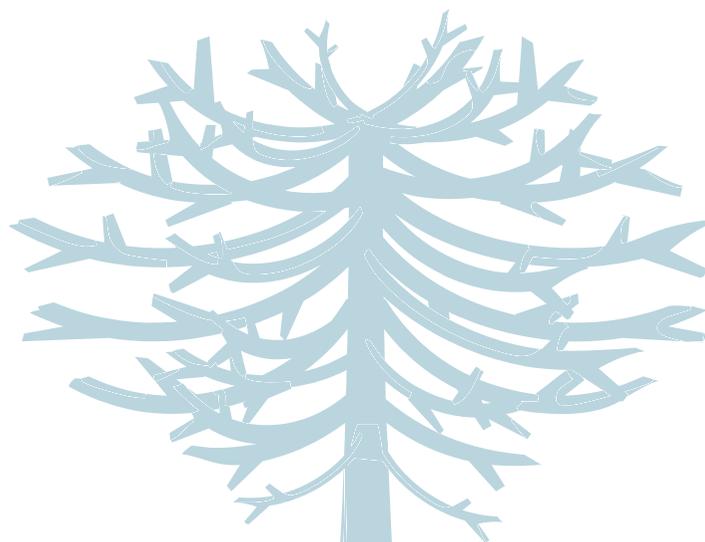


CICLO DE MEJORAMIENTO EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

**Orientaciones para el Plan de
Mejoramiento Educativo 2018**





Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos
**Orientaciones para el
Plan de Mejoramiento Educativo 2018**

Material elaborado por profesionales de la Coordinación Apoyo a la Mejora Educativa de la División de Educación General.

Coordinación nacional
Sandra Pavez Avendaño

Comité editorial
Marco Ávila Lavanal.
Constanza Espinoza Canessa.
Sandra Pavez Avendaño.

Ministerio de Educación
División de Educación General
Alameda 1371, Santiago de Chile.

Diseño
Sebastián Olivari
Verónica Santana

Fotografías:
Archivo Mineduc

Nº inscripción: A-287651
ISBN: 978-956-292-709-3

Enero, 2018



Índice

PRESENTACIÓN

El Desafío: La escuela y liceo que queremos, Ciclo de Mejoramiento 2014-2018. 5

INTRODUCCIÓN 8

1. El mejoramiento en la escuela/liceo en el marco del actual sistema educacional: ¿Cómo entendemos el mejoramiento educativo? 12
 - 1.1. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC) y el desafío del mejoramiento educativo. 14
 2. Políticas y normativas educativas que enmarcan y apoyan el mejoramiento educativo. 16
 - 2.1. Enfoques presentes en las políticas educativas actuales. 19
 - 2.2. Cambios normativos del sistema educacional chileno. 21
3. El ciclo de mejoramiento continuo a 4 años. 23

FASE ESTRATÉGICA 28

1. ANÁLISIS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) Y AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL. 31
 - 1.1. Análisis del PEI. 31
 - 1.1.1. Vinculación del Proyecto Educativo Institucional con planes requeridos por normativa. 34
 - 1.2. Autoevaluación Institucional. 35
 - 1.2.1. Autoevaluación de la gestión educativa. 35
 - 1.2.2. Autoevaluación respecto de la implementación de los planes requeridos por normativa. 37
 - 1.2.3. Autoevaluación de la implementación curricular. 43
 - 1.2.4. Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos. 44
 - 1.2.5. Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento. 46

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A CUATRO AÑOS.	51
2.1. Formulación de Objetivos Estratégicos.	52
2.2. Formulación de Metas Estratégicas.	53
2.3. Estrategias.	55
FASE ANUAL	58
1. PLANIFICACIÓN ANUAL.	61
1.1. Vinculación entre Fase Estratégica y Fase Anual.	61
1.2. Programación anual.	62
1.2.1. Componentes de la programación anual.	63
2. IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO.	70
2.1. Monitoreo a las acciones.	71
2.2. Seguimiento.	75
2.3. Seguimiento a las estrategias anuales.	76
3. ETAPA DE EVALUACIÓN.	78
3.1. Análisis del cumplimiento e impacto de las acciones.	79
3.2. Evaluación del cumplimiento de las estrategias.	79
3.3. Grado de acercamiento al logro del Objetivo Estratégico.	81
3.4. Evaluación proyectiva.	82
ANEXOS	83
1. Consideraciones generales para el Ciclo de Mejoramiento.	84
2. Glosario.	88
3. Guía para la elaboración de Indicadores de Seguimiento.	91
4. Integración de planes normativos al Ciclo de Mejora.	94



El Desafío:
La escuela y liceo
que queremos

**Ciclo de
Mejoramiento
2014-2018**

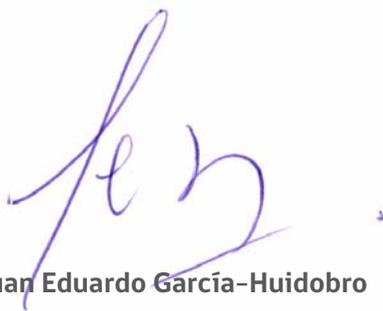
Presentación

Durante 2014 el Ministerio de Educación propuso a los establecimientos educacionales un nuevo enfoque de trabajo en relación con su proceso de mejoramiento continuo. Este se basó en la utilización de dos instrumentos de gestión conocidos y valorados por los establecimientos educacionales: el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

La evidencia, en ese momento, mostraba que los PEI se habían convertido en una herramienta declarativa y formal, que no siempre expresaba a cabalidad el proyecto educacional compartido por la comunidad escolar. A su vez, los PME habían perdido su potencial de contribuir a la mejora de los aprendizajes, debido principalmente a que se había enfatizado su uso asociado a la inversión anual de los recursos de la Subvención Escolar Preferencial, en desmedro de una visión más comprensiva y de mediano plazo del mejoramiento educativo. La propuesta ministerial se centró en el desarrollo e implementación del Plan de Mejoramiento. Este nuevo enfoque 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 e incorpora metas a 4 años. Estas metas debían materializarse mediante una programación e implementación de planes anuales. Definir objetivos y metas, por una parte, permitiría a las escuelas establecer prioridades y, por otra, contar con indicadores de su desempeño que le permitan retroalimentar el proceso.

Este 2018 se inicia el cuarto año del ciclo de mejora educativa propuesto por Mineduc. La invitación a todas las comunidades educativas 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.

Se requiere comunidades educativas protagonistas de las acciones, los procesos y las decisiones, que forman parte de un ciclo de trabajo en común y que avanza en mejorar la calidad de la educación que ofrecen, considerando no solo los resultados sino también la inclusión, la colaboración y la participación de todos y todas.



Juan Eduardo García-Huidobro
Jefe División de Educación General
Ministerio de Educación



Introducción



La **Reforma Educativa** tiene como uno de sus propósitos centrales 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, sin exclusión ni discriminaciones arbitrarias.

Dentro de este marco general, el **Proyecto Educativo Institucional (PEI)** de cada establecimiento educacional constituye el instrumento 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.

Para los establecimientos educacionales que inician el cuarto año del ciclo de mejoramiento educativo¹, es importante no perder de vista su “cultura escolar”, la que se construye sobre la base de la visión compartida y el “ethos”

1. Desde el año 2015 en adelante, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se basa en un enfoque de mejoramiento de mediano y largo plazo a partir del cual las comunidades educativas de los establecimientos educacionales planifican su mejoramiento a 4 años plazo. De este modo, la planificación educativa se concibe como un proceso estratégico y participativo, y no solamente como una planificación anual de acciones de corto plazo, definidas por una o dos personas.

que le da identidad. Ella se expresa en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que define la misión y los sellos educativos que orientan el quehacer educativo y formativo y las metas que se aspira alcanzar.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante considerar **el PEI como un elemento clave para el desarrollo de los procesos de mejoramiento educativo en las distintas dimensiones de la gestión escolar** (liderazgo, gestión pedagógica, convivencia escolar, y gestión de recursos), y a partir de ello, contribuir a la concreción de los objetivos estratégicos de cada establecimiento presentes en su PME.

Otro aspecto que desafía la planificación y gestión del mejoramiento educativo es la **integración al PME de las políticas y normativas educacionales que se expresan en distintos planes** (Plan de gestión de la convivencia escolar, Plan de formación ciudadana, Plan de apoyo a la inclusión, Plan de desarrollo profesional docente, Plan de afectividad, sexualidad y género, Plan de seguridad escolar). Esta integración exige un ejercicio de revisión y análisis que permita definir cómo cada plan aporta a la concreción de los sellos educativos del establecimiento y contribuye al mejoramiento de su calidad educativa. Respecto de este último punto, se sugiere revisar la forma en que se organiza e implementa la gestión institucional y pedagógica y el desarrollo profesional de los docentes y de otros actores educativos en cada establecimiento, y cómo ello se vincula con el logro de los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes.

Tomando en cuenta los aspectos señalados, **se invita a las comunidades educativas a revisar y actualizar su planificación del mejoramiento educativo para el presente año 2018, considerando sus desafíos en distintos ámbitos:** gestión institucional, gestión curricular y pedagógica, clima y convivencia escolar, inclusión educativa, trayectorias educativas de las y los estudiantes, entre otros. Con este ejercicio de revisión y actualización, se podrá proyectar, reforzar o modificar lo realizado en los años anteriores, para potenciar y fortalecer, durante el presente año, los procesos de mejoramiento educativo que se vienen desarrollando.

En este contexto, el **presente texto entrega orientaciones para el diseño, implementación y evaluación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) para el año 2018**. Estas orientaciones se estructuran en tres secciones principales. La primera ubica el proceso de formulación del PME en el contexto de la normativa educacional actual y enumera las principales novedades para el año 2018. La segunda sección describe la fase estratégica y detalla las etapas de análisis del PEI, autoevaluación institucional y planificación estratégica. Finalmente, la tercera sección describe la fase anual, con sus principales ajustes para este año. Además, se incluyen anexos actualizados que presentan algunas consideraciones generales sobre el ciclo de mejoramiento educativo, un glosario de términos y conceptos relevantes del texto y una breve guía para la elaboración de acciones de los planes normativos con una visión sistémica e integrada vinculadas al PEI pueden aportar a la generación de indicadores para el seguimiento y monitoreo del Plan de Mejoramiento.

1. El mejoramiento en la escuela/colegio/liceo en el marco del actual sistema educacional: **¿Cómo entendemos el mejoramiento educativo?**

Como lo señala la Ley General de Educación (Ley N°20.307), uno de los principales propósitos de la educación chilena es el desarrollo integral de las y los estudiantes. 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. Como ejemplo de ello podemos encontrar 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 la toda la comunidad educativa resulta fundamental.

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

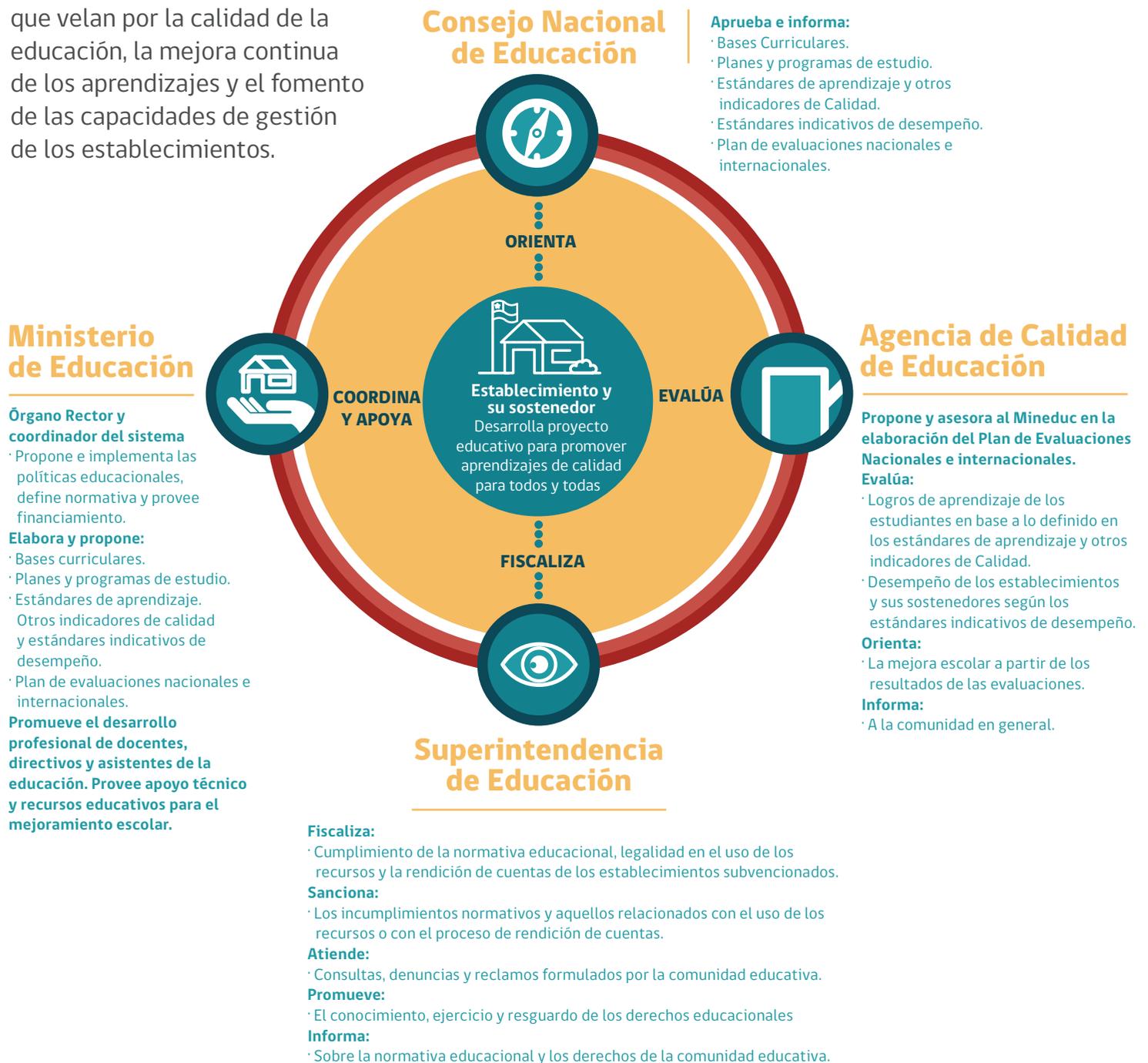
La Ley que crea el **Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC)** (Ley N° 20.529) ordena y define los roles de las instituciones que lo conforman, y constituye el marco institucional donde los procesos de mejoramiento educativo de los establecimientos educacionales ocurren. Este sistema busca “asegurar 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 nuevas 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 (CNEE). 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.



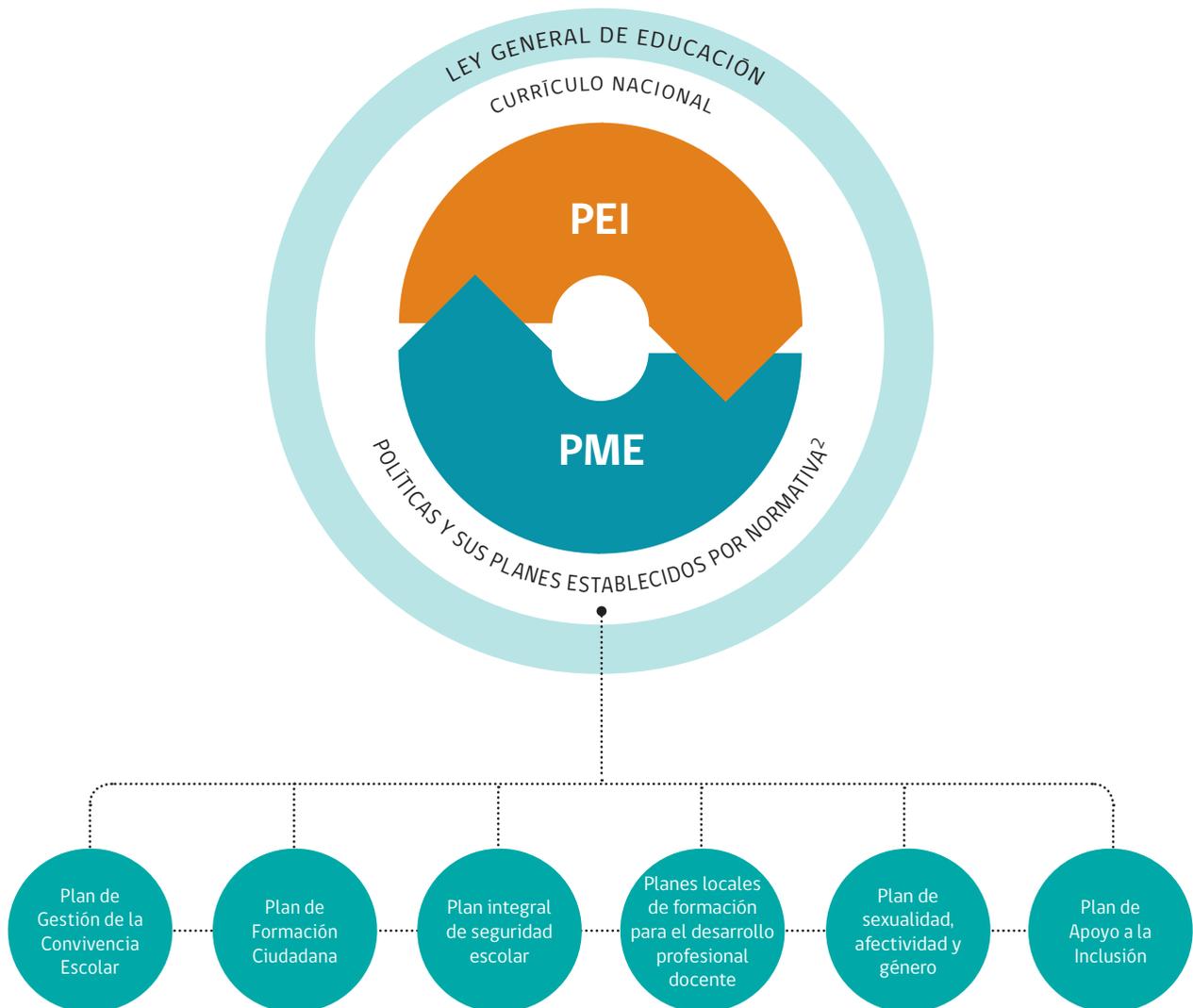
2. Políticas y normativas educativas que enmarcan y apoyan el mejoramiento educativo

El mejoramiento educativo implica la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos educacionales, y 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 están ajenas 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 es relevar y validar el Proyecto Educativo Institucional con los actores de la comunidad educativa y definiendo a través del Plan de Mejoramiento Educativo el como se implementa en cada escuela y liceo. Finalmente, apostando al 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.

CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL



2. 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.

Como se observa en el diagrama anterior, el mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa fija un horizonte a corto, mediano y largo plazo para alcanzar el desarrollo integral de sus estudiantes, sin perder de vista: los propósitos de la Ley General de Educación, los sentidos y metas del currículum nacional y, por último, los enfoques asociados a cada plan que los establecimientos deben realizar por normativa.

En este punto, resulta fundamental comprender que como parte de los procesos de planificación de la fase estratégica y la fase anual del PME, el equipo directivo y la comunidad educativa en su conjunto, deberán compartir y profundizar en los enfoques y orientaciones que cada política educativa nacional plantea, para luego contextualizarlas en el proyecto, los sellos educativos y el perfil del estudiante que desean lograr. En el caso de los establecimientos públicos que conformen los nuevos Servicios Locales de Educación será importante también considerar el proyecto y los sellos territoriales que en conjunto se hayan definido.

En este sentido, la ley señala que el Consejo Escolar es la instancia participativa de toda la comunidad, debe ser consultado con respecto a todos los planes de mejora que serán desarrollados para el beneficio y mejora sostenida del establecimiento educacional.

Finalmente se sugiere que antes de comenzar los procesos de la fase estratégica o anual, el equipo de gestión y la comunidad, profundicen y compartan los enfoques y orientaciones de cada política educativa nacional las que se enmarcan en un propósito común que es brindar más y mejores experiencias de aprendizaje considerando la trayectoria educativa y formativa en los diversos ámbitos del desarrollo humano.

2.1. Enfoques presentes en las políticas educativas actuales

La Reforma Educacional concibe la educación como el ejercicio de un derecho social a un aprendizaje integral de carácter inclusivo, capaz de acoger, sin distinción alguna, a todos los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos que asisten a las aulas de escuelas, colegios y liceos en el territorio nacional. Esto implica transformar las prácticas institucionalizadas en el sistema escolar hacia formas de trabajo cada vez más participativas y colaborativas, basadas en enfoques de carácter formativo, inclusivo, participativo, territorial, de derechos y ético.

Entre los **enfoques que son importantes de considerar al momento de planificar el mejoramiento educativo** por los establecimientos educacionales, cabe mencionar:

- **El enfoque formativo:** se trata de concebir la convivencia escolar como un fin en sí mismo, y convertirla en pilar fundamental del proceso formativo integral. Relevar el qué, el cómo, el para qué, y con quiénes aprendemos.
- **El enfoque inclusivo:** considera a la escuela como espacio de encuentro de los diversos, reconociendo, valorando y aprendiendo a aprender desde diferentes intereses, motivaciones y capacidades. Es la transformación de la escuela no solo en lo físico, sino que también en lo ético y relacional.
- **El enfoque participativo:** apunta a hacer posible la incorporación de todos los miembros de la comunidad educativa y fomenta que las escuelas se organicen en equipos de trabajo en pro de una meta común que los moviliza y da sentido de pertenencia e identidad.
- **El enfoque territorial:** apuesta por incorporar elementos identitarios (históricos, culturales, sociales, políticos, entre otros) de las comunidades locales a las que pertenecen los establecimientos educacionales para generar políticas nacionales con sentido local.

- **El enfoque de derechos:** considera a cada uno de los actores de la comunidad educativa como sujetos de derechos, con capacidad para desarrollar en plenitud todo su potencial. Reconoce también que cada ser humano tiene experiencias esenciales que ofrecer y que requiere que sus intereses y necesidades sean consideradas.
- **El enfoque ético:** pone su acento en una pedagogía basada en el valor de la confianza y el cuidado que deben sustentar las relaciones interpersonales que se establecen entre todos quienes conforman las comunidades educativas.

2.2. Cambios normativos del sistema educacional chileno

En el periodo 2014 - 2017, se han producido una serie de **cambios normativos de gran relevancia para el sistema educacional chileno** que dan y constituyen un **nuevo marco de acción para la planificación, implementación y evaluación del mejoramiento en escuelas, colegios y liceos**. Entre ellos, cabe mencionar:

- La **Ley de Inclusión**, promulgada el 29 de mayo del 2015, es pieza fundamental de la nueva política, dado que restituye y garantiza el derecho social a la educación, de modo que todos los niños, niñas, jóvenes y adultos(as) sean efectivamente iguales en su acceso a ella. Asimismo, define a las comunidades educativas como corresponsables del logro de aprendizajes de calidad y, por tanto, de la organización de los procesos educativos, en función de atender a las y los estudiantes, sin segregar, excluir ni discriminar arbitrariamente. Además, esta ley pone en el centro de la gestión al Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- La ley, promulgada el 28 de abril del año 2015, que crea la **Subsecretaría y Superintendencia de Educación Parvularia**, órganos que colaborarán con el Ministerio de Educación en el desarrollo, coordinación y organización de los procesos técnico-pedagógicos y normativos, contando así con un mayor apoyo para los aprendizajes de los niños y niñas de este nivel.
- La ley que crea el **Sistema de Desarrollo Profesional Docente**, promulgada el 4 de marzo del 2016, la que apunta a desarrollar y fortalecer las capacidades de los y las docentes, relevando, a su vez, a las comunidades profesionales, como espacios de reflexión de los procesos de enseñanza-aprendizaje y del ciclo de mejora continua que sustenta el PME, entre otros.
- La ley que crea un **Sistema de Educación Pública**, promulgada el 16 de noviembre del 2017 para fortalecer la calidad de los establecimientos educacionales públicos del país, capaz de garantizar el derecho universal a la educación integral e inclusiva de calidad.

El mejoramiento sostenido y sustentable de la calidad de la educación, requiere la participación de todas y todos los actores de la comunidad educativa, ofrecer igualdad de oportunidades tanto para el aprendizaje de lo definido en el currículum vigente, como en la diversificación de intereses y talentos.

Todos estos cambios normativos, solo tendrán impacto si la planificación e implementación del mejoramiento educativo atiende a las necesidades de cada territorio, de cada comunidad educativa y a los actores que las conforman. Por esto, son principalmente los equipos directivos y de gestión, en conjunto con el consejo escolar de cada establecimiento, quienes deben liderar de manera efectiva cada uno de los procesos que se requieren para la mejora.

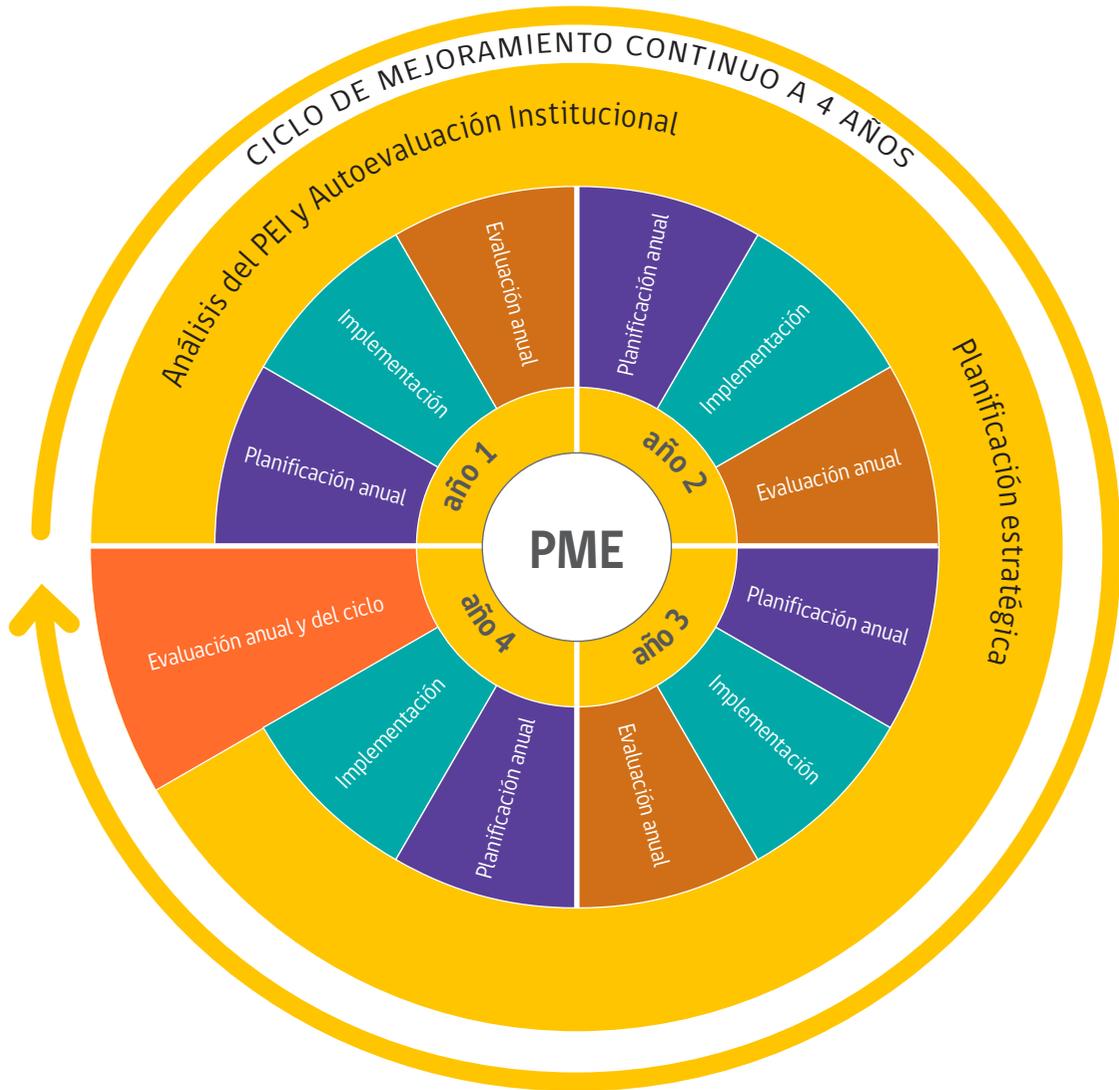
En síntesis, **el ciclo de mejoramiento continuo desafía a que cada comunidad educativa diseñe participativa y estratégicamente su mejoramiento, a partir de una mirada proyectiva de mediano y largo plazo (a 4 años), con fases y etapas que se concretizan en planes anuales.**

3. 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).

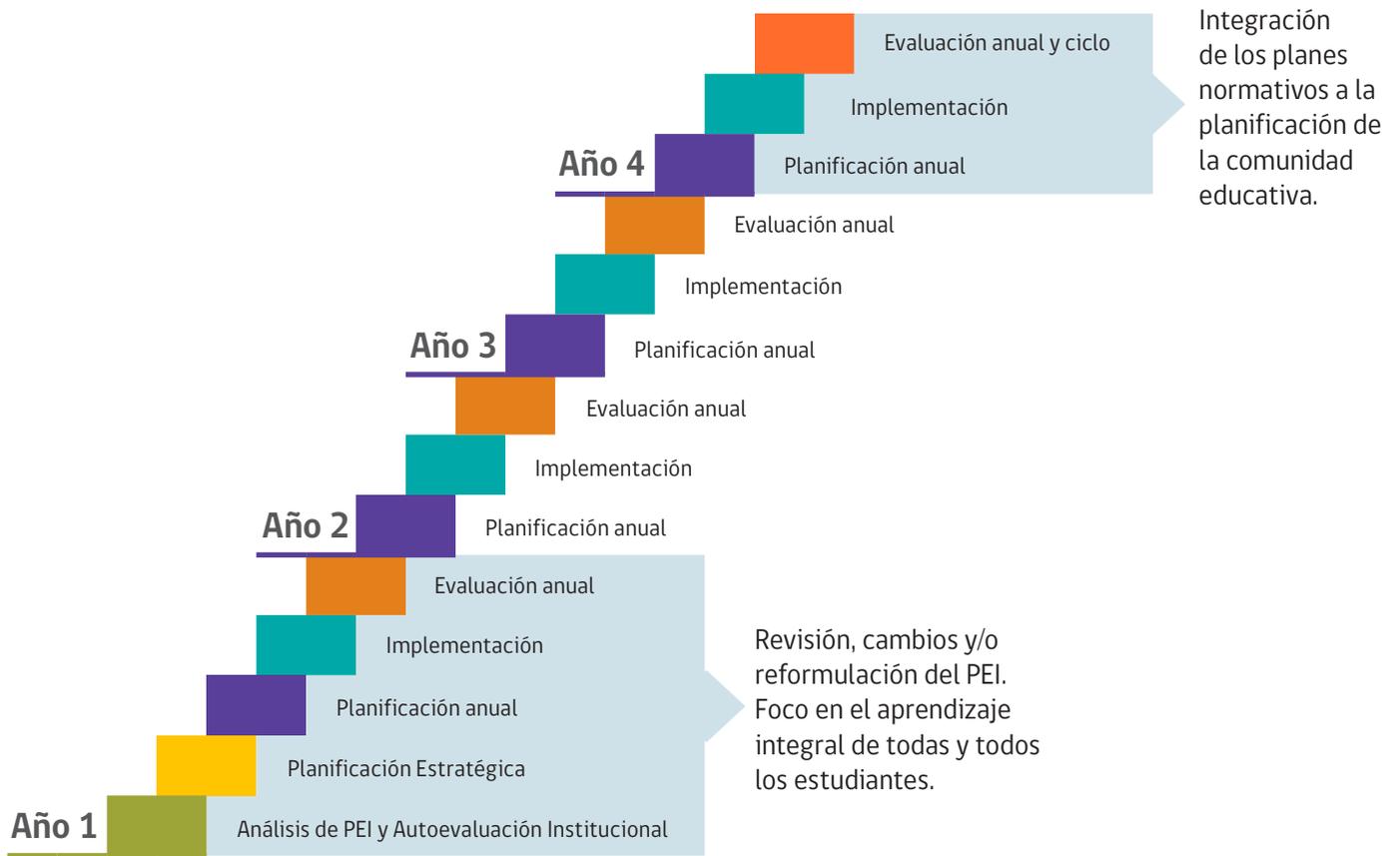
Dentro de este marco, el **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)** es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir 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.

Ciclo de mejoramiento continuo a 4 años

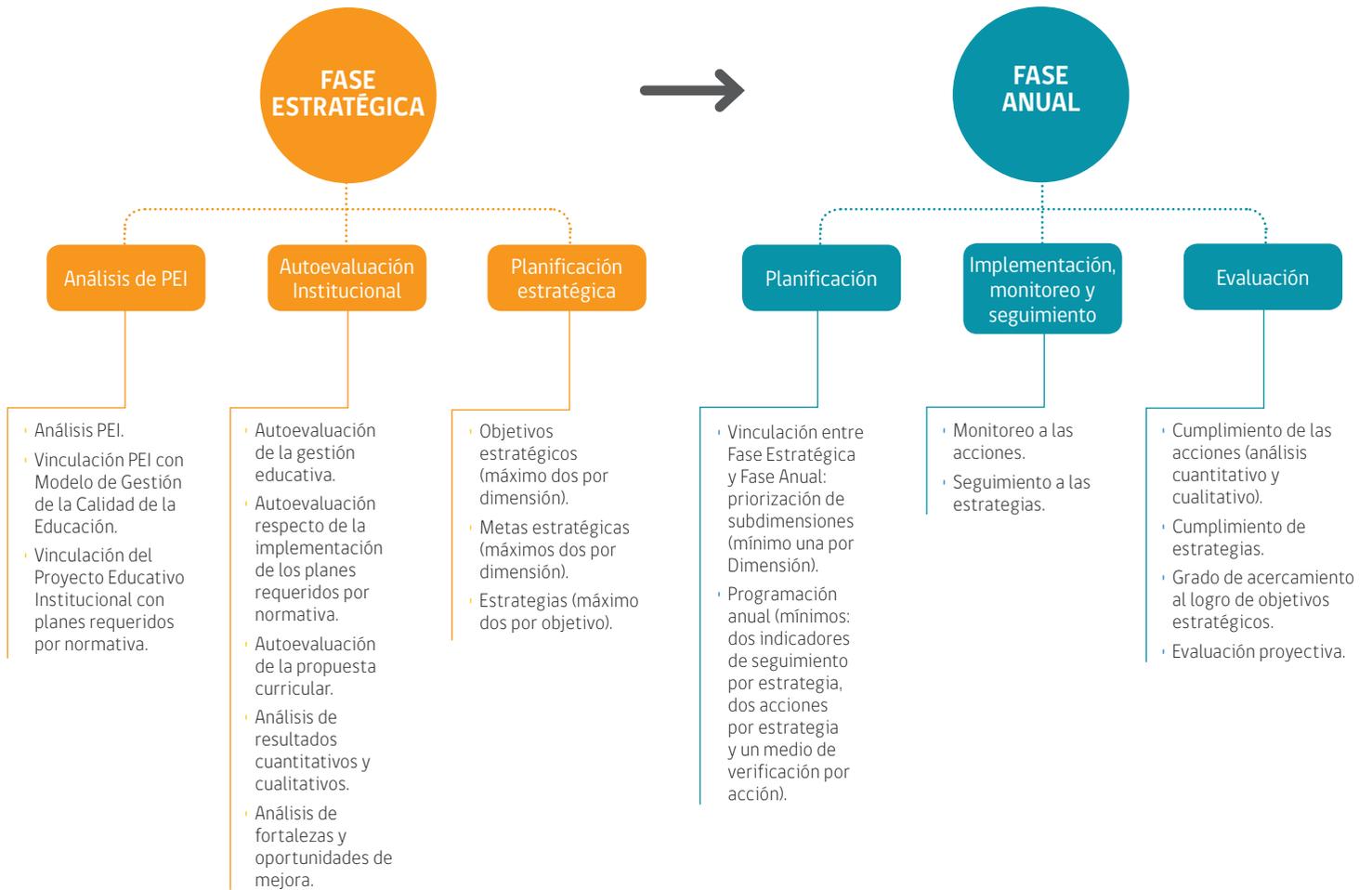


- Relevancia del Proyecto Educativo institucional.
- Construcción de una visión estratégica participativa.
- Análisis sistémico de los procesos y estrategias implementadas a mediano y largo plazo.

Ciclo de mejoramiento continuo



Organización de PME 2018



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?

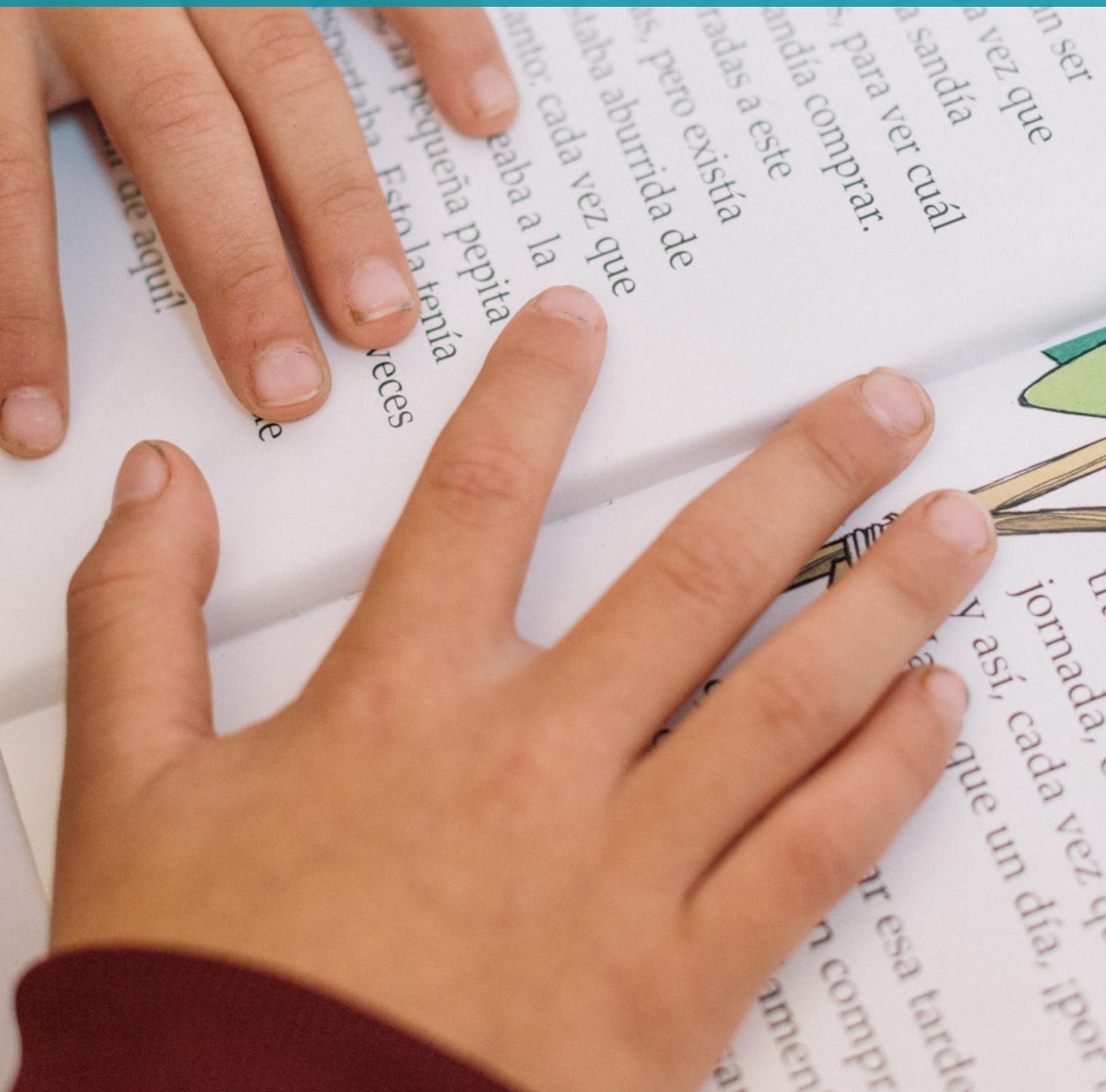
Cronograma de elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo

Para el 2018 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 ³	
Etapas	Fechas
Análisis estratégico, autoevaluación institucional y planificación estratégica. ⁴	16 de marzo al 30 de abril 2018.
FASE ANUAL	
Etapas	Fechas
Planificación anual.	1º de mayo al 31 de mayo 2018.
Implementación, monitoreo y seguimiento.	1º de junio al 31 de diciembre 2018.
Evaluación	1º de enero al 10 de marzo 2019.

-
3. Todo establecimiento que inició su ciclo de mejora en plataforma el año 2017, debe finalizar el proceso para ingresar al 2018.
 4. 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



FASE ESTRATÉGICA

- Análisis del PEI, Autoevaluación Institucional
- Planificación Estratégica

Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo y en permanente revisión cuando se requiere hacer alguna modificación a su planificación anual, ella 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 corto (en un año) y 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 inicien el cuarto año del ciclo de mejoramiento podrán realizar ajustes a su Fase Estratégica si lo estiman necesario, considerando el resultado de los procesos del período anual anterior que fueron analizados en la etapa de Evaluación Anual.





1. ANÁLISIS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) Y AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

1.1. Análisis del PEI

Esta etapa 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 se ha declarado como el **horizonte formativo** del establecimiento. 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 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?

- ¿Desde qué asignaturas es posible 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?
- ¿Qué otra(s) competencia(s) que no se vincula(n) de forma directa con el currículum es posible y necesario sensibilizar, impulsar e implementar?
- ¿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”⁵.

Para la determinación de los Sellos Educativos, es necesario considerar criterios como las características étnicas y culturales 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.

5. Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, Mineduc 2015.

Los sellos educativos se deberán reflejar en los otros elementos que conforman el PEI, en este sentido, 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 en:

www.convivenciaescolar.cl En él, se proponen actividades para realizar colectivamente sobre los sentidos de su Proyecto Educativo Institucional.

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.⁶

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 y los componentes del PEI y, establecer el aporte que cada uno de ellos hace a la concreción de la propuesta pedagógica, en el Plan de Mejoramiento Educativo.

En función del vínculo que se debe establecer entre el PEI, los planes requeridos por normativa, entre ellos el Plan de Mejoramiento Educativo, 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:

- a. 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?
- b. ¿Cómo se articulan los planes para implementar el proceso formativo del PEI?

6. 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 estos directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes y en base al desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y al 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 contextualización⁷ 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 educativos diseñados por el Ministerio de Educación⁸. 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.

7. 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.

8. 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 educativos (<http://www.agenciaeducacion.cl/visitas-evaluativas/estandares-indicativos-de-desempeno/>)

- Los resultados de la etapa de evaluación del **último PME implementado** (PME 2017).
- Los **resultados institucionales** (cuantitativos y cualitativos) por ejemplo: resultados evaluativos de estudiantes y docentes; informes que recogen la opinión y visión de estudiantes, docentes y comunidad educativa sobre la escuela que se quiere y proyecta (Yo Opino, Voces Docentes).
- 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 período 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.

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 gestión⁹ con un enfoque multidimensional e integral, que considera como aspectos centrales para una educación de calidad, la convivencia, la seguridad, la formación ciudadana, la democracia, la inclusión, y el desarrollo profesional de los docentes.

Para poder 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, 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 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 que se ha trazado, ¿es necesario actualizar los planes ya elaborados?

9. 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 20911), Plan de Desarrollo Profesional Docente (ley 20.903).

A partir del 2017, la planificación estratégica definida en el Plan de Mejoramiento promueve la integración de las acciones, los sentidos y enfoques de cada uno de los planes exigidos por normativa los que concretizan POLITICAS EDUCATIVAS que se ponen 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 todos ellos tienen como objetivo el desarrollo integral y el aprendizaje del estudiantado.

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>Política Nacional de Convivencia Escolar</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>Gestión de Convivencia Escolar¹⁰</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 sentido, dar un ordenamiento y brindar apoyo en la conformación de un determinado clima escolar, que vaya definiendo las maneras de convivir del establecimiento educacional, siempre en sintonía con su realidad y contexto.</p> <p>De esta manera, aprender a gestionar la convivencia, requiere tanto de la identificación de los diversos espacios e instancias de participación donde se producen las interacciones (donde se convive con otros), comprendiéndolos como espacios en los que se debe gestionar la formación en convivencia escolar, así como de la revisión del sentido formativo y la coherencia entre los diversos instrumentos normativos, administrativos y de gestión del establecimiento.</p> <p>Por último, el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, debe contener las tareas necesarias para promover la convivencia y prevenir la violencia escolar, estableciendo responsables, prioridades, plazos, recursos y formas de evaluación, con el fin de alcanzar el o los objetivos que el Consejo Escolar (o Comité de Buena Convivencia) ha definido como relevantes; este plan debe establecerse por escrito y ser conocido por todos los estamentos de la comunidad educativa.</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 sus necesidades y prioridades en relación a la convivencia escolar, con qué recursos (humanos, financieros, de infraestructura, etc.) se dispone, qué requerimientos tiene y, en definitiva, que la oriente en la definición de una estrategia que resulte útil y pertinente.</p>

10. Las orientaciones para la elaboración de las acciones para este plan, las encontrará en www.convivenciascolar.cl

Política	Plan	Sentido o función
<p>Política de Formación Ciudadana Ley 20.911 de 2016</p> <p>Corresponde a un marco orientador para el fortalecimiento de la Formación Ciudadana a través del 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>Plan de Formación Ciudadana¹¹</p> <p>Corresponde a un instrumento de planificación que permita a la comunidad educativa hacer visible 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), visualizando la integración curricular, prácticas pedagógicas integradas y creativas, que se planifican a través de las propias herramientas de gestión del establecimientos educacional.</p>	<p>Promover el desarrollo de espacios educativos curricularmente integrados, con estrategias didácticas actualizadas, que permitan abordar la Formación Ciudadana de niños, niñas, jóvenes y adultos, desde las diferentes asignaturas del currículum, avanzando de esta forma en el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, necesarios para una sociedad democrática.</p>

11. 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>Sexualidad, Afectividad y Género¹²</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>Es así que la implementación de este Plan, busca garantizar espacios para relacionarse con otros en un marco de respeto mutuo y establecer relaciones equitativas, no violentas, armónicas y de vivir en cercanía con sus emociones, manejarlas y desarrollar una comprensión nueva y más profunda de sus elecciones y comportamientos.</p>	<p>El Plan 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 y actitudes referidas a las relaciones sociales y sexuales. Además los estimula a asumir 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 Plan permite pensar y trabajar con la diversidad sexual 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> <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, metodologías y evaluación de resultados esperados.</p>

12. Las orientaciones para la elaboración de las acciones para este plan, las encontrará en www.convivenciascolar.cl

Política	Plan	Sentido o función
<p>Política de Inclusión y Diversidad</p> <p>Esta política considera iniciativas y orientaciones que apoyan en la construcción de comunidades educativas que se desarrollen desde su heterogeneidad, a partir del reconocimiento, diálogo y aprendizaje que aportan las particularidades de cada una y cada uno de sus integrantes.</p> <p>Su objetivo es promover el cambio institucional, social y cultural que se requiere en un sistema escolar con mayor heterogeneidad y mixtura social, cultural y académica.</p> <p>Para ello favorece el desarrollo de las capacidades de los actores del sistema escolar para repensar sus relaciones y construir comunidades educativas inclusivas e interculturales, eliminando los mecanismos que generan o favorecen la discriminación o la exclusión.</p>	<p>Plan de Apoyo a la Inclusión¹³</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 l).</p> <p>Este plan 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 las integran, que construyen y enriquecen su propuesta educativa a partir de sus diferencias y particularidades y favorecen que todas y todos los estudiantes puedan desarrollar una trayectoria educativa relevante, pertinente y de calidad.</p> <p>Estos planes deben formar parte del diseño del PME (no existe un instrumento diferente para su formulación), el que debe incorporar un mínimo de 4 acciones de apoyo a la inclusión, una en cada Dimensión del modelo de gestión, y a su vez distribuidas en los 3 Ejes Estratégicos, que se proponen para la construcción de comunidades educativas inclusivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ Revisión y/o ajuste de los instrumentos normativos y de gestión institucional, de modo que se ajusten a derecho y promuevan la inclusión ▸ Conocimiento de los estudiantes y sus trayectorias educativas ▸ Gestión y prácticas del establecimiento a partir de las definiciones institucionales con enfoque inclusivo y el conocimiento de los estudiantes. 	<p>El plan de apoyo a la inclusión tiene un doble sentido. Por un lado, se orienta a apoyar a las comunidades escolares en el proceso de transformación institucional, pedagógica y cultural requerido para la construcción de un enfoque inclusivo. Por otro lado, favorece acciones que promueven y apoyan el acceso, la presencia, participación y aprendizaje que permite la continuidad de la trayectoria educativa de cada estudiante.</p> <p>Se sustenta por los principios de presencia, reconocimiento y pertinencia.</p>

13. Para más información y orientaciones, visitar la página leyinclusion.mineduc.cl

Política	Plan	Sentido o función
<p>Sistema de Desarrollo Profesional Docente Ley 20.903</p> <p>Sistema de apoyo y acompañamiento local del desarrollo profesional docente y orientaciones específicas del CPEIP.</p>	<p>Plan Local de Formación Docente¹⁴</p> <p>Su propósito es orientar el mejoramiento continuo de los docentes, bajo enfoque de trayectorias locales situadas, centrados en la reflexión sobre la experiencia y dinámica del aula, y búsqueda por desarrollar aprendizajes significativos pertinentes al contexto. Todo ello dentro de un permanente diálogo profesional, trabajo colaborativo y en red.</p> <p>Los planes deben considerar desafíos plasmados en el PEI de la escuela y los que el Sistema informa, por ejemplo, a través 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 2018. La Ley 20.903 establece que corresponderá al director(a) de cada establecimiento, en conjunto con el equipo directivo y 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 involucre 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 examine críticamente la práctica de aula y se retroalimente a partir de esta.</p>
<p>Política de Seguridad Escolar y Parvularia</p>	<p>Plan Integral de Seguridad Escolar¹⁵</p>	<p>Consiste en gestionar curricular y pedagógicamente la seguridad escolar (autocuidado y prevención de riesgos) a través del currículum, y de la gestión pedagógica del plan integral de seguridad escolar.</p>

Si las comunidades educativas ya cuentan con sus planes requeridos por normativa, se les invita a integrar las acciones en el PME, considerando los Sellos Educativos. Este ejercicio puede derivar en la actualización de los planes en el mismo PME.

Se sugiere revisar el anexo N°4 de este documento (→ página 94).

14. Para más información revisar documento entregado a las escuelas con las Orientaciones para la elaboración del Plan Local de Formación Docente, 2016. www.cpeip.cl

15. Las orientaciones para la elaboración de las acciones para este plan, las encontrará en www.convivenciaescolar.cl

1.2.3. Autoevaluación de la implementación curricular

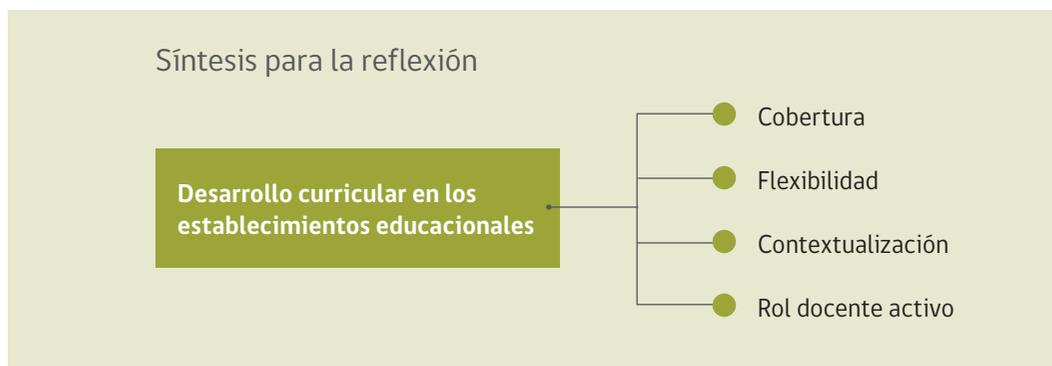
Este paso de la etapa de la autoevaluación institucional consiste en analizar la implementación del currículum y estimar cuáles son los énfasis que se han puesto en la gestión de éste, en función de los sellos del Proyecto Educativo Institucional y de las necesidades del estudiantado.

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**.



Utilizar la información que aportan las distintas fuentes tanto internas como externas sobre los procesos educativos e institucionales (→ ver página 35).

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 educacional, 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:

- 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.
- 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.
- Resultados de los estándares de aprendizaje¹⁶.
- Información complementaria al SIMCE que entregan los Indicadores de Desarrollo Personal y Social, anteriormente llamados “Otros indicadores de Calidad”.
- Informes de evaluación producto de la visita evaluativa entregados por la Agencia de Calidad (en el caso de contar con ellos)¹⁷.
- Informe técnico y de retroalimentación del proceso de verificación PME MINEDUC.

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 (as).

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

17. 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.

1.2.5. 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 otros¹⁸.

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.

18. 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.

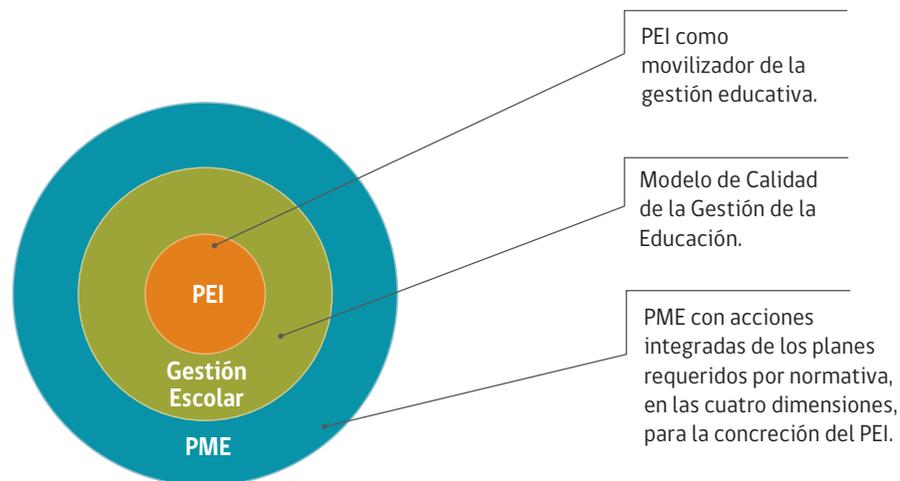
En esta etapa de la Fase Estratégica, se espera además que las comunidades educativas identifiquen necesidades en distintos aspectos de la formación integral de los estudiantes y de la vida escolar¹⁹. De esta manera, se espera asegurar que el proceso de mejoramiento, implique acciones integrales que 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 periodos anuales.

19. 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).

El Modelo de Gestión de la Calidad, que es impulsado por el Mineduc desde hace más de una década, busca que las comunidades educativas analicen su gestión institucional y la organización de su quehacer en función de la mejora de la formación y de los aprendizajes del estudiantado.

Este modelo se organiza sobre la base de cuatro dimensiones (Gestión Pedagógica, Convivencia, Liderazgo y Gestión de recursos) y un área de resultados que permiten analizar y abordar logros de carácter cuantitativo y cualitativo y su impacto en las prácticas institucionales y técnico pedagógicas. El Plan de Mejoramiento Educativo es el instrumento que materializa dicho modelo a partir de lo definido en el PEI que es central en el proceso, puesto que orienta y da sentido de pertinencia a dicho modelo y a las acciones que se desarrollan para mejorar.



Muestra de matriz que encontrará en los documentos intervenibles.

Registro de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos de las dimensiones y el área de resultados.

Dimensión	Aspectos para el análisis	Fortalezas	Oportunidades de Mejoramiento
Gestión Pedagógica	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes.	<i>(máximo 500 caracteres)</i>	<i>(máximo 500 caracteres)</i>
Liderazgo	Diseño, articulación, conducción, y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo.	<i>(máximo 500 caracteres)</i>	<i>(máximo 500 caracteres)</i>
Convivencia Escolar	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional	<i>(máximo 500 caracteres)</i>	<i>(máximo 500 caracteres)</i>
Gestión de Recursos	Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y educativos para el desarrollo de los procesos educativos.	<i>(máximo 500 caracteres)</i>	<i>(máximo 500 caracteres)</i>





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 períodos anuales.²⁰

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.

20. www.mineduc.cl "Documento de apoyo para la revisión de la fase estratégica del plan de mejoramiento educativo 2017, Abril 2017.

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.²¹
- 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 período anual.
- Deben ser ampliamente conocidos por la comunidad educativa.

21. Referencia, Autoevaluación Institucional página 35.

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.

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 y 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 intervenibles encontrará distintas matrices y preguntas que orientarán la reflexión y análisis de los distintos aspectos mencionados en esta etapa.

Muestra de matriz que encontrará en el documento intervenible de Fase Estratégica

Objetivos y Metas Estratégicas a cuatro años propuestas por el establecimiento educacional en las distintas dimensiones.

DIMENSIONES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Gestión Pedagógica	<i>(máximo 500 caracteres)</i>	<i>(máximo 500 caracteres)</i>
	<i>(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)</i>	<i>(máximo 500 caracteres)</i>
Liderazgo	<i>(máximo 500 caracteres)</i>	<i>(máximo 500 caracteres)</i>
	<i>(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)</i>	<i>(máximo 500 caracteres)</i>
Convivencia Escolar	<i>(máximo 500 caracteres)</i>	<i>(máximo 500 caracteres)</i>
	<i>(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)</i>	<i>(máximo 500 caracteres)</i>
Gestión de Recursos	<i>(máximo 500 caracteres)</i>	<i>(máximo 500 caracteres)</i>
	<i>(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)</i>	<i>(máximo 500 caracteres)</i>
Área de Resultados	<i>(máximo 500 caracteres)</i>	<i>(máximo 500 caracteres)</i>
	<i>(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)</i>	<i>(máximo 500 caracteres)</i>

2.3. Estrategias²²

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 período anual en la medida que el diseño e implementación de éstas, 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.

ESTRATEGIAS:

- Definen las líneas de acción a abordar a partir de cada uno de los objetivos estratégicos por cada dimensión y, por consecuencia, lograrán 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 período anual y producto de la evaluación del PME del año anterior, pueden ajustarse las estrategias del año en curso.

22. 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** período anual podrán ajustar las estrategias diseñadas en el período 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 proceso, en los documentos intervenibles encontrará las matrices en la que se reflejarán los aspectos antes mencionados.

Muestra de matriz que encontrará en el documento intervenible

Cuadro de organización estratégica del ciclo de mejoramiento continuo:

DIMENSIONES	OTROS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN QUE SE VINCULAN CON EL OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ESTRATEGIA 1 ^{er} PERIODO	ESTRATEGIA 2 ^o PERIODO	ESTRATEGIA 3 ^{er} PERIODO	ESTRATEGIA 4 ^o PERIODO
Gestión Pedagógica	<input type="checkbox"/> Plan de Gestión de la Convivencia	<i>(máximo 500 caracteres)</i>	<i>máximo 500 caracteres)</i>	<i>máximo 500 caracteres)</i>	<i>máximo 500 caracteres)</i>	<i>máximo 500 caracteres)</i>
	<input type="checkbox"/> Plan de Sexualidad, Afectividad y Género					
	<input type="checkbox"/> Plan Integral de Seguridad Escolar					
	<input type="checkbox"/> Plan de Formación Ciudadana					
	<input type="checkbox"/> Plan de Apoyo a la Inclusión					
	<input type="checkbox"/> Plan de Desarrollo Profesional Docente					
	<input type="checkbox"/> Ninguno					

FASE ANUAL



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 períodos 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 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 seguimiento²³:

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.

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.

23. Para cada estrategia diseñada, se debe elaborar al menos dos indicadores de seguimiento.

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:** período 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).
- **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.
- **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 Ciudadana²⁴; 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 este proceso, en los documentos intervenibles encontrará distintas matrices de registro.

24. 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.

Muestra de matriz que encontrará en el documento intervenible

Dimensión: Gestión Pedagógica

Acción 1	Nombre de la acción <i>(máximo 100 caracteres)</i>			
	Descripción de la acción <i>(máximo 400 caracteres)</i>			
Fechas	Inicio	Enero a diciembre <i>(máximo 100 caracteres)</i>	Término	Enero a diciembre <i>(máximo 100 caracteres)</i>

Programas	<input type="checkbox"/> SEP	<input type="checkbox"/> Actividad física
	<input type="checkbox"/> PIE	<input type="checkbox"/> PACE
	<input type="checkbox"/> Enlaces	<input type="checkbox"/> Inglés abre puertas
	<input type="checkbox"/> CRA	<input type="checkbox"/> Puentes educativos
	<input type="checkbox"/> EIB	<input type="checkbox"/> Aulas del Bien Estar
	<input type="checkbox"/> Rural	<input type="checkbox"/> Integrando la ruralidad
	<input type="checkbox"/> Fomento lector	<input type="checkbox"/> Mi taller digital
	<input type="checkbox"/> Reforzamiento educativo	Otro: <input type="text"/>
	<input type="checkbox"/> Educación artística	

Responsable	Cargo	<i>(máximo 100 caracteres)</i>
--------------------	--------------	--------------------------------

Dimensión: Gestión Pedagógica

<p>Recursos para la ejecución</p>	<p>Señale los recursos que requieren financiamiento y aquellos que NO lo requieren (máximo 600 caracteres)</p>
<p>ATE</p>	<p><input type="checkbox"/> No definido <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p>TIC</p>	<p><input type="checkbox"/> Laboratorio <input type="checkbox"/> Sala de clases <input type="checkbox"/> CRA <input type="checkbox"/> Sala de recursos audiovisuales <input type="checkbox"/> No</p>
<p>Planes Asociados:</p>	<p><input type="checkbox"/> Plan de convivencia escolar <input type="checkbox"/> Plan de sexualidad, afectividad y género <input type="checkbox"/> Plan de inclusión <input type="checkbox"/> Plan integral de seguridad escolar <input type="checkbox"/> Plan de desarrollo profesional docente <input type="checkbox"/> Plan de formación ciudadana <input type="checkbox"/> Ninguno</p>

Dimensión: Gestión Pedagógica

Medios de verificación	Medio de verificación 1 (obligatorio) <i>100 caracteres</i>	
	Medio de verificación 2 (optativo) <i>100 caracteres</i>	
	Medio de verificación 3 (optativo) <i>100 caracteres</i>	
Montos asociados	Monto Subvención General	\$
	Monto SEP a utilizar	\$
	Monto PIE a utilizar	\$
	Monto EIB a utilizar	\$
	Monto Mantenimiento	\$
	Monto Pro retención	\$
	Monto Internado	\$
	Monto Refuerzo Educativo	\$
	Monto FAEP	\$
	Monto Aporte Municipal	\$
	Total	\$
Sin Financiamiento		<input type="checkbox"/>





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.²⁵

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.

25. 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.

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 planificadas²⁶, así como también definir nuevas acciones que permitan complementar la programación anual.

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.

26. 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.

Matriz 1: Niveles de implementación de las acciones.²⁷

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 a 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 a 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 a fechas programadas.
Implementación avanzada (75 % a 99%)	La acción se encuentra en un estado avanzado de implementación de acuerdo a 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.

27. Para aquellos establecimientos suscritos a SEP, los niveles de ejecución de las acciones, serán los mismos que se utilizarán para la verificación.

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

Muestra de matriz que encontrará en el documento intervenible

Registro de información respecto del nivel de ejecución de las acciones²⁸:

DIMENSIÓN	Gestión Pedagógica
OBJETIVO ESTRATÉGICO	<i>(máximo 500 caracteres. Copie la misma información antes ingresada)</i>
ESTRATEGIA	<i>(máximo 500 caracteres. Copie la misma información antes ingresada)</i>
SUBDIMENSIONES	Marque aquí las mismas opciones que había seleccionado antes <input type="checkbox"/> Gestión Curricular <input type="checkbox"/> Enseñanza y aprendizaje en el aula <input type="checkbox"/> Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Indicador de seguimiento 1	Obligatorio <i>(máximo 100 caracteres. Copie los mismos indicadores que escribió en el cuadro anterior)</i>
Indicador de seguimiento 2	Obligatorio <i>(máximo 100 caracteres. Copie los mismos indicadores que escribió en el cuadro anterior)</i>

28. Para estimar el nivel de ejecución y la justificación, utilice la tabla que se encuentra en la etapa de implementación (tabla de implementación de las acciones y la tabla de justificaciones).

Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos

Plan de Mejoramiento Educativo 2018

División de Educación General

Dimensión: Gestión Pedagógica

Acción 1	Nombre de la acción <i>(máximo 100 caracteres)</i>			
	Descripción de la acción <i>(máximo 400 caracteres)</i>			
Nivel de ejecución	<i>(máximo 100 caracteres)</i>			
Justificación	<i>(máximo 300 caracteres)</i>			
Fechas	Inicio	Enero a diciembre <i>(máximo 100 caracteres)</i>	Término	Enero a diciembre <i>(máximo 100 caracteres)</i>

Programas	<input type="checkbox"/> SEP	<input type="checkbox"/> Actividad física
	<input type="checkbox"/> PIE	<input type="checkbox"/> PACE
	<input type="checkbox"/> Enlaces	<input type="checkbox"/> Inglés abre puertas
	<input type="checkbox"/> CRA	<input type="checkbox"/> Puentes educativos
	<input type="checkbox"/> EIB	<input type="checkbox"/> Aulas del Bien Estar
	<input type="checkbox"/> Rural	<input type="checkbox"/> Integrando la ruralidad
	<input type="checkbox"/> Fomento lector	<input type="checkbox"/> Mi taller digital
	<input type="checkbox"/> Reforzamiento educativo	Otro: <input type="text"/>
	<input type="checkbox"/> Educación artística	

Responsable	Cargo	<i>(máximo 100 caracteres)</i>
--------------------	--------------	--------------------------------

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 al 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.



Título	Autor
1. La doncella celestial	Leyenda africana
2. La princesa y el mendigo	Cuento místico
3. El ruiseñor chino	Hans Christian Andersen
4. El violín mágico	Cuento anónimo
5. El tarrito de durazno y su amigo palmito	Verónica Quintana
6. La hojita miedosa y la sabia mariposa verde	Verónica Quintana
7. La pepita de sandía	Verónica Quintana
8. El niño que le pedía dinero a la luna	Gloria A. Alegria Ramirez
9. La camisa del hombre feliz	Cuento anónimo
10. El genio de la botella	Cuento anónimo
11. El duende colorin	Carmen Friedli Uch
12. El pequeño universo	Bernardita Muñoz
13. Los cuentos de Danièle	Danièle Ball-Simon
14. La hija del molinero	Trinidad Ried C.
15. El rico y el pobre	Hermanos Grimm
16. Ojos	Hermanos Grimm
17. Vicenta media pez	Leslie Leppé
18. Perdí mi calcetín	Leslie Leppé
19. Calina	Leslie Leppé
20. Palabritas y palabritas	Daniel Seredobos
21. Palabritas y palabritas	Daniel Seredobos

El duende colorin
Carmen Friedli Uch



EL DUENDE COLORIN





3. ETAPA DE EVALUACIÓN

Esta etapa implica realizar una revisión crítica (de aspectos cualitativos y cuantitativos) al final de cada período, 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 siguiente²⁹.

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 2018.

29. 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.

3.1. 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 2019.

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.

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 períodos 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 período 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 período 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.

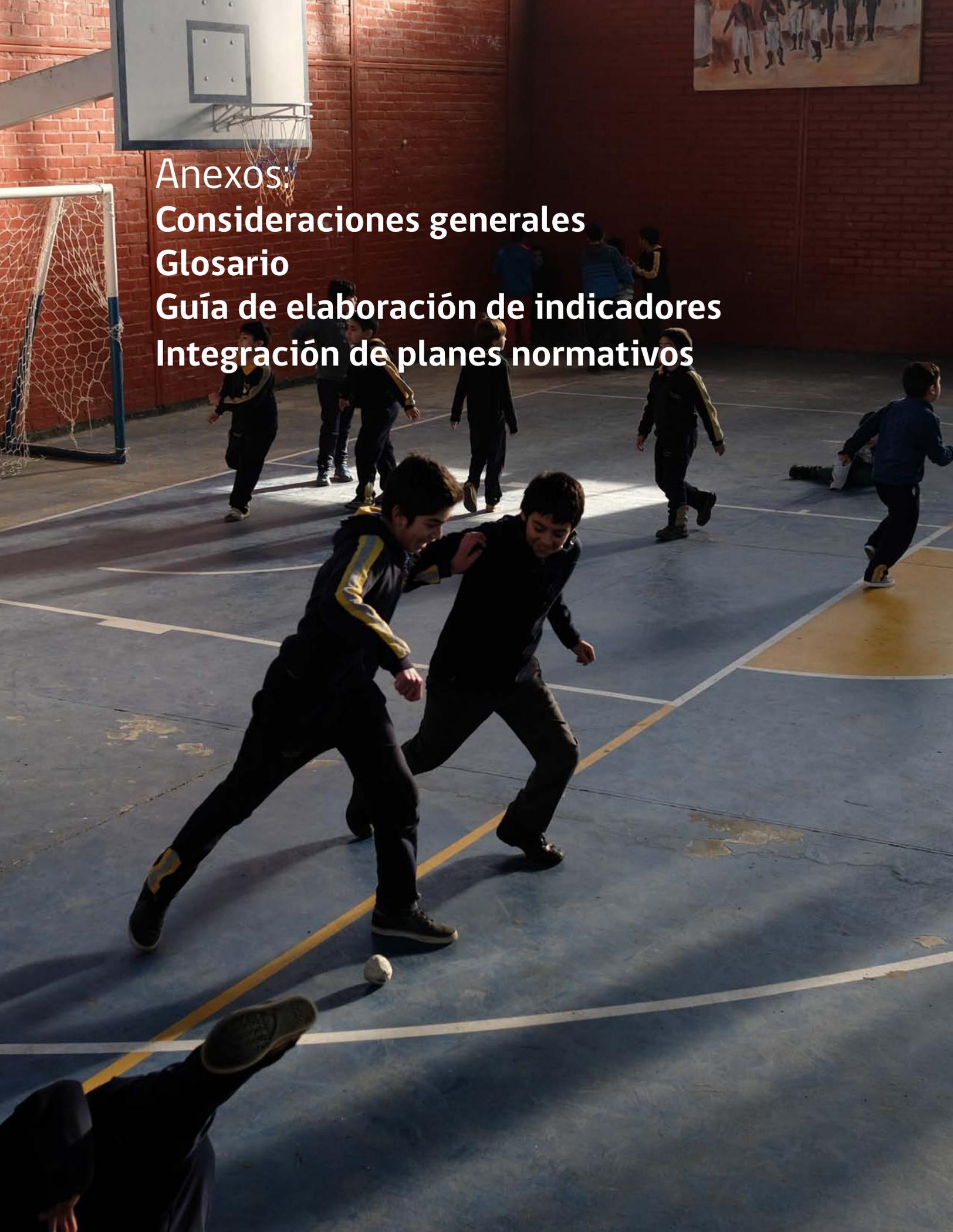
La realidad de las comunidades educativas es dinámica, sin embargo, se debe evitar que los cambios que puedan surgir, detengan la gestión educativa y la implementación de las acciones.

En este sentido, se propone que este último paso de la etapa de evaluación anual se realice previo a 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 intervenibles encontrará distintas matrices de registro.

Muestra de matriz que encontrará en el documento intervenible.

Evaluación proyectiva:	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Qué aspectos de la gestión requieren cambios en las estrategias y en el diseño de acciones?	(máximo 500 caracteres)
2. ¿Qué cambios presenta la comunidad educativa al inicio del año escolar? (por ejemplo cambio de director, de sostenedor, ajuste al PEI u otros) y ¿Cómo esos cambios impactan en lo que se había planificado para el 2019?	(máximo 500 caracteres)

A group of children in dark tracksuits are playing soccer on a blue gymnasium floor. In the foreground, two boys are competing for a ball. Other children are scattered across the court, some running and others watching. A soccer goal is visible on the left, and a basketball hoop is mounted on the brick wall in the background. The scene is brightly lit, casting shadows on the floor.

Anexos:
Consideraciones generales
Glosario
Guía de elaboración de indicadores
Integración de planes normativos

1. Consideraciones generales para el Ciclo de Mejoramiento

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 (PADEM) 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 Especiales³⁰.
- 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.

30. Este compromiso es para aquellos establecimientos que cuentan con este acápite en el convenio suscrito.

Guía de información sobre el mejoramiento continuo

Contenido	Sitio web
Página de Mejora Escolar: encontrará información, orientaciones y documentos intervenibles.	http://ww2.educarchile.cl/PORTAL.HERRAMIENTAS/mejoraescolar/index.html
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.	www.convivenciaescolar.cl
Orientaciones para la elaboración del Plan de Formación Ciudadana y recursos pedagógicos para implementar la formación ciudadana en las comunidades educativas.	http://formacionciudadana.mineduc.cl/ www.ciudadaniayescuela.cl
Comunidad Escolar: encontrará toda la información oficial del Ministerio en relación a distintos procesos, además de toda la información asociada a PME y la plataforma para la fase estratégica y anual.	www.comunidadescolar.cl (zona privada)
Agencia de Calidad de la Educación.	http://www.agenciaeducacion.cl/
Superintendencia de Educación.	www.supereduc.cl
Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica (CPEIP).	www.cpeip.cl http://www.politicanacionaldocente.cl/
Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar (Plan SAC 2016 - 2019).	http://portales.mineduc.cl/plandeaseguramiento/files/assets/common/downloads/Plan%20de%20Aseguramiento.pdf

2. 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.

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 (sostenedor(a)es, 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 al 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.
- **Área de resultados:** implica analizar y abordar resultados de carácter cuantitativo y cualitativo de aquellos elementos y procesos que sustentan la tarea técnico-pedagógica. Este análisis se relaciona con observar los logros de aprendizaje de los y las estudiantes en su trayectoria escolar y asignaturas del currículum nacional. A su vez, esta área considera los logros alcanzados por los establecimientos educacionales en las mediciones estandarizadas nacionales, y en los Otros Indicadores de la Calidad Educativa.

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 períodos 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.

3. 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
¿Qué aspecto de las estrategias anuales requiere medición?	Con esta información se podrán priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para el logro del objetivo.
¿Quién aplicará los indicadores de seguimiento y para qué se utilizará la información?	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.
¿Cada cuánto tiempo se aplicará?	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.
¿Con qué se compara el resultado de la aplicación?	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:

- **Etapa 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.**

4. Integración de planes normativos al Ciclo de Mejora

A continuación se presentan ejemplos de planificación que integran y articulan las Políticas Normativas en las dimensiones del modelo de gestión teniendo en cuenta la cultura escolar, los resultados de aprendizaje, los actores de la comunidad educativa y el contexto en que se promueve.

(→ volver a página 42)

DIMENSIÓN: **LIDERAZGO**

Objetivo Estratégico	Meta Estratégica	
<p>Conformar equipos de gestión directiva, con roles y funciones definidas, con el fin de apoyar el aprendizaje integral en las y los estudiantes acorde a los principios educativos y formativos establecidos en el PEI, asociados a la construcción de una comunidad educativa que promueva el diálogo, el respeto por la diversidad, los diversos estilos de aprendizaje, y la democracia como el medio que permita la integración positiva en la sociedad.</p> <p>Sub dimensiones con que se vincula: liderazgo de la o el sostenedor y del equipo de gestión directiva.</p>	<p>Conformar en un 100% el equipo de gestión directiva, con roles y funciones definidas, para responder a los intereses y necesidades formativas y de aprendizaje de las y los estudiantes en comunidad educativa inclusiva y democrática, en un ambiente de convivencia acorde a lo promovido por el establecimiento educacional.</p>	<p>En el siguiente ejemplo se visualiza una acción orientada a la conformación de equipos directivos que respondan a los intereses de las y los estudiantes en una comunidad educativa que promueva el respeto, la democracia y la sana convivencia.</p> <p>Para el logro de esta acción se ha vinculado los siguientes planes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de la Gestión de la Convivencia Escolar: la construcción de espacios que promueven el respeto y la diversidad, es uno de los objetivos de este plan, promoviendo espacios de sana convivencia. - Plan de Apoyo a la Inclusión: en la siguiente acción, apunta a este plan, ya que se promueve el aprendizaje integral de todas y todos los estudiantes, respetando los diversos estilos de aprendizaje. - Plan de Formación Ciudadana: esta acción se vincula con este plan, ya que invita a la comunidad educativa a integrarse a la sociedad de manera efectiva, principio básico de la democracia.
<p>Estrategias diseñadas para esta dimensión</p>	<p>Diseñar acciones que integren los planes de Inclusión, Formación Ciudadana y Convivencia Escolar en la gestión del liderazgo vinculado a roles y funciones específicas a las y los profesionales que componen el equipo de gestión.</p>	
<p>Subdimensión focalizada</p>	<p>Liderazgo de la o el sostenedor y del equipo de gestión directiva.</p>	

DIMENSIÓN: **LIDERAZGO**

Indicador de seguimiento 1	Nº de integrantes que conforman el equipo de gestión responsables de apoyar la construcción de una comunidad educativa inclusiva y democrática, promoviendo una sana convivencia.
Indicador de seguimiento 2	Nº de roles y funciones definidos para cada integrante del equipo de gestión responsables de apoyar la construcción de una comunidad educativa inclusiva y democrática, promoviendo una sana convivencia.
Indicador de seguimiento 3	% de acciones educativas programadas y ejecutadas, asociadas a los planes de Inclusión, Formación Ciudadana y Convivencia Escolar.

Acción 1	<p>Generar instancias de reflexión y actualización, en torno al PEI, asociados a la construcción de una comunidad educativa inclusiva y democrática, promoviendo una convivencia acorde.</p> <p>La finalidad de esta actividad es apoyar la apropiación del PEI, en el equipo de gestión, a través de acciones asociadas a la construcción de una comunidad educativa inclusiva y democrática, promoviendo la convivencia, y favorecer instancias de reflexión y actualización, que permita el establecimiento de criterios técnicos para la toma de decisiones pedagógicas y formativas que favorezcan el desarrollo integral de las y los estudiantes.</p> <p>Para su desarrollo, es necesario contar con un calendario de trabajo, organizado, consensuado, sistemático, con temas definidos acorde a las necesidades de la política educativa vigente, para el ejercicio de la gestión institucional.</p>
Fechas	Inicio: marzo / Término: diciembre
Responsable	Cargo: sostenedora/or y directora/or
Recursos para la implementación de la acción	Recurso que requiere financiamiento - Instancias de actualización
Plan(es)	- Plan de la Gestión de la Convivencia Escolar - Plan de Apoyo a la Inclusión - Plan de Formación Ciudadana
Programa	Planes de la política educativa vigente, integrados en el PME.

DIMENSIÓN: **LIDERAZGO**

Medios de verificación	Acta de conformación de equipo de gestión directiva responsable de apoyar la construcción de una comunidad educativa inclusiva y democrática, promoviendo una sana convivencia.	
	Manual de Convivencia Escolar, incorpora los roles y funciones definidos para cada integrante del equipo de gestión responsables de apoyar la construcción de una comunidad educativa inclusiva y democrática, promoviendo una sana convivencia.	
	Planificación de acciones y/o actividades asociadas a la construcción de una comunidad educativa inclusiva y democrática, promoviendo una sana convivencia.	
Financiamiento	Monto Subvención General	\$
	Monto SEP a utilizar	\$
	Monto PIE a utilizar	\$
	Monto EIB a utilizar	\$
	Monto Mantenimiento	\$
	Monto Pro retención	\$
	Monto Internado	\$
	Monto Refuerzo Educativo	\$
	Monto FAEP	\$
	Monto Aporte Municipal	\$
	TOTAL	\$
	Sin Financiamiento	<input type="checkbox"/>

DIMENSIÓN: **GESTIÓN PEDAGÓGICA**

Objetivo Estratégico	Meta Estratégica	
<p>Sistematizar las prácticas pedagógicas de los docentes con el fin de generar ambientes favorables para el aprendizaje, con el objetivo de desarrollar actitudes y habilidades y la gestión del conocimiento, permitiendo que todas y todos los estudiantes logren los Objetivos de Aprendizaje.</p>	<p>El 100% de los docentes en su gestión de aula sistematizan sus prácticas pedagógicas en el desarrollo de actitudes y habilidades permitiendo que todos los estudiantes logren los Objetivos de Aprendizaje.</p>	<p>En el siguiente ejemplo se visualiza una acción orientada a sistematizar las prácticas de las y los docentes, con el fin de que todas y todos los estudiantes alcance los Objetivos de Aprendizajes en un ambiente adecuado para el proceso de aprendizaje.</p> <p>Para el logro de esta acción se ha vinculado los siguientes planes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de la Gestión de la Convivencia Escolar: al desarrollar un ambiente favorable para el aprendizaje, se está promoviendo el aprendizaje por una convivencia armoniosa, que además de prevenir la violencia dentro del establecimiento, favorecerá el aprendizaje de las y los estudiantes. - Plan de Apoyo a la Inclusión: en la siguiente acción, se propone que todas y todos los estudiantes logren los Objetivos de Aprendizaje, que conllevaría a crear a enriquecer la propuesta educativa y atender las necesidades educativas del estudiantado.
<p>Estrategias diseñadas para esta dimensión</p>	<p>Diseño de un Programa de Formación Continua para las y los docentes del establecimiento. Monitorear el desarrollo de habilidades como parte importante de la gestión de la clase y como reactivos en las evaluaciones.</p> <p>Analizar y reflexionar sobre los nuevos desafíos que plantean los estudiantes y las exigencias de la nueva legislación.</p>	
<p>Subdimensión focalizada</p>	<p>Apoyo al desarrollo de los y las estudiantes.</p>	

DIMENSIÓN: **GESTIÓN PEDAGÓGICA**

Indicador de seguimiento 1	El 100% de las y los docentes analizan el resultado del diagnóstico de su asignatura.
Indicador de seguimiento 2	El 100% de las y los docentes participarán en jornada de reflexión pedagógica y/o perfeccionamiento interno del establecimiento.
Indicador de seguimiento 3	El 100% de las y los docentes serán acompañados en sus clases monitoreando el aprendizaje de las y los estudiantes.

Acción 1	<p>Ambiente sano y propicio para un aprendizaje adecuado.</p> <hr/> <p>Establecer y consolidar un ambiente con las condiciones adecuadas que permitan mantener un clima propicio para la enseñanza y el aprendizaje de todas y todos los estudiantes, basado en una cultura de altas expectativas, motivados de manera explícita por los docentes, quienes les acompañan con experiencias de aprendizaje atractivas para el logro de los Objetivos de Aprendizaje (OA y OAT).</p>
Fechas	Inicio: marzo / Término: noviembre
Responsable	Cargo: Jefe técnico / Orientador
Recursos para la implementación de la acción	Recursos que requieren financiamiento - Productos de papelería - Productos de librería - Material impreso
Plan(es)	- Plan de la Gestión de la Convivencia Escolar - Plan de Apoyo a la Inclusión
Programa	Programa de apoyo a la docencia

DIMENSIÓN: **GESTIÓN PEDAGÓGICA**

Medios de verificación	Análisis de los diagnósticos de los estudiantes y la toma de decisiones.	
	Registro de asistencia a las jornadas de reflexión.	
Financiamiento	Monto Subvención General	\$ 0
	Monto SEP a utilizar	\$ 100.000
	Monto PIE a utilizar	\$ 0
	Monto EIB a utilizar	\$ 0
	Monto Mantenimiento	\$ 0
	Monto Pro retención	\$ 0
	Monto Internado	\$ 0
	Monto Refuerzo Educativo	\$ 0
	Monto FAEP	\$ 0
	Monto Aporte Municipal	\$ 0
	TOTAL	\$ 100.000
	Sin Financiamiento	<input type="checkbox"/>

DIMENSIÓN: **CONVIVENCIA ESCOLAR**

Objetivo Estratégico	Meta Estratégica	
<p>Promover a lo largo de la trayectoria educativa de las y los estudiantes espacios de formación integral, acuerdos con el contexto en que están inmersos. Identificar problemas atinentes de diversa índole y generar planes de acción resolutivos de manera participativa, que potencien el trabajo colaborativo, la convivencia y promueva la aceptación y el respeto por el otro.</p>	<p>El equipo de convivencia escolar genera acciones que responda en un 100% a los intereses y necesidades de las y los estudiantes, que favorezcan sus aprendizajes de manera integral y participativa.</p>	<p>En el siguiente ejemplo se visualiza una acción orientada a sistematizar las prácticas de las y los docentes, con el fin de que todas y todos los estudiantes alcance los Objetivos de Aprendizajes en un ambiente adecuado para el proceso de aprendizaje.</p> <p>Para el logro de esta acción se ha vinculado los siguientes planes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de la Gestión de la Convivencia Escolar: al generar espacios de formación integral y colaborativos en la búsqueda de soluciones, frente a situaciones problemáticas cotidianas, desarrollando aprendizajes a lo largo del proceso, en el cual se promueve el respeto por las distintas opiniones y/o puntos de vista. - Plan de Formación Ciudadana: al momento de detectar un problema y generar planes de acciones resolutivas de manera participativa. - Plan de Apoyo a la Inclusión: en la siguiente acción, se en la siguiente acción, se propone que los y las estudiantes logren los Objetivos de Aprendizaje con sentido, que conllevaría a enriquecer la propia visión de la realidad, considerando y respetando diferentes aportes y puntos de vista. - Plan Integral de Seguridad Escolar: aquellas comunidades educativas que se visto expuestas a situaciones de emergencia, desastre o catástrofe, pueden integrar su experiencia respecto de este objetivo, por ejemplo ajuste de planificaciones, planificaciones específicas para alertas meteorológicas, ambientales u otras; actividades que promuevan la solidaridad, la participación, la identidad.
<p>Estrategias diseñadas para esta dimensión</p>	<p>Generar espacios de formación integral que respondan a los intereses y contextos en que están inmersos los y las estudiantes.</p>	
<p>Subdimensión focalizada</p>	<p>Apoyo al desarrollo de los y las estudiantes.</p>	

DIMENSIÓN: **CONVIVENCIA ESCOLAR**

Indicador de seguimiento 1	El 100% de los espacios generados, responden a los intereses y necesidades de los y las estudiantes, además de ser acordes al contexto en el que se desenvuelven.
Indicador de seguimiento 2	El 100% de los y las estudiantes participan en los distintos espacios generados y/o acciones que propicien la formación integral, sana convivencia y respeto por el otro.

Acción 1	Formación integral en la escuela La acción describe un conjunto de acciones que permite desarrollar en el establecimiento espacios donde las y los estudiantes reciban una formación integral de acuerdo a los lineamientos establecidos en el PEI. Es importante que estas acciones, además, responda a los intereses y contexto de todas y todos los estudiantes del establecimiento.
Fechas	Inicio: marzo / Término: diciembre
Responsable	Cargo: encargado de convivencia
Recursos para la implementación de la acción	Acordes a las acciones generadas por el encargado de convivencia escolar.
Plan(es)	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de la Gestión de la Convivencia Escolar - Plan de Formación Ciudadana - Plan de Apoyo a la Inclusión - Plan Integral de Seguridad Escolar
Programa	Planes de la política educativa vigente, integrados en el PME.

DIMENSIÓN: **CONVIVENCIA ESCOLAR**

Medios de verificación	Análisis de los intereses de los y las estudiantes y la toma de decisiones para generar espacios de formación integral.	
	Registro de participación en las diferentes acciones o espacios de formación y cobertura de impacto.	
Financiamiento	Monto Subvención General	\$ 0
	Monto SEP a utilizar	\$ 0
	Monto PIE a utilizar	\$ 0
	Monto EIB a utilizar	\$ 0
	Monto Mantenimiento	\$ 0
	Monto Pro retención	\$ 0
	Monto Internado	\$ 0
	Monto Refuerzo Educativo	\$ 0
	Monto FAEP	\$ 0
	Monto Aporte Municipal	\$ 0
	TOTAL	\$0
	Sin Financiamiento	<input type="checkbox"/>

DIMENSIÓN: **GESTIÓN DE RECURSOS**

Objetivo Estratégico	Meta Estratégica	
<p>Implementar acciones que permita potenciar en la planta de profesionales el plan de estudios y el logro de los objetivos de aprendizaje, en un ambiente que permita la construcción de espacios educativos donde se fomente el respeto y el reconocimiento a la diversidad a través de una constante evaluación y retroalimentación del desempeño profesional, que permita diagnosticar de manera adecuada las necesidades de perfeccionamiento y formación continua de las y los docentes.</p>	<p>El 100% de los docentes evaluados y retroalimentados en su desempeño docente, detectando las necesidades de perfeccionamiento y formación continua.</p>	<p>En el siguiente ejemplo se visualiza una acción orientada a generar acciones que permita que los docentes puedan analizar sus prácticas para lograr el aprendizaje de las y los estudiantes, en un ambiente de respeto y colaboración entre pares.</p> <p>Para el logro de esta acción se ha vinculado los siguientes planes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de Desarrollo Profesional Docente: en la siguiente acción se vincula con este Plan, ya que se establece un conjunto de acciones para el desarrollo profesional, a través de la formación continua, el diagnóstico y la retroalimentación de sus prácticas. - Plan de Apoyo a la Inclusión: al proponer espacios de diálogo, donde se fomente las distintas opiniones y el respeto por la diversidad, estamos vinculando este plan en la acción.
<p>Estrategias diseñadas para esta dimensión</p>	<p>La retroalimentación docente sobre la práctica en el aula estará centrada en destacar las fortalezas del docente y para la superación de las debilidades el docente contará con el acompañamiento del coordinador pedagógico.</p>	
<p>Subdimensión focalizada</p>	<p>Gestión del personal.</p>	

DIMENSIÓN: **GESTIÓN DE RECURSOS**

Indicador de seguimiento 1	Acompañamiento docente
Indicador de seguimiento 2	Monitoreo del Plan de Mejoramiento Educativo
Indicador de seguimiento 3	Optativo (máximo 100 caracteres)

Acción 1	Monitoreo del Plan de Mejoramiento Consolidar las redes y alianzas existentes a nivel académico, social y organizaciones diversas, financiando y gestionando acciones internas o externas que vayan en directo beneficio de la formación integral de los y las estudiantes y de las prácticas docentes, de acuerdo con el PEI y de los planteamientos del PME.
Fechas	Inicio: abril / Término: diciembre
Responsable	Cargo: jefe técnico / coordinador pedagógico
Recursos para la implementación de la acción	- Plan SEP - Horario asignado a coordinadores para monitoreo.
Plan(es)	- Plan de Desarrollo Profesional Docente - Plan de Apoyo a la Inclusión
Programa	SEP

DIMENSIÓN: **GESTIÓN DE RECURSOS**

Medios de verificación	Todos los docentes serán acompañados en su desempeño profesional por el equipo pedagógico.	
	Se monitoreará en 3 oportunidades el estado de avance del plan de mejoramiento.	
Financiamiento	Monto Subvención General	\$ 0
	Monto SEP a utilizar	\$ 1.900.000
	Monto PIE a utilizar	\$ 0
	Monto EIB a utilizar	\$ 0
	Monto Mantenimiento	\$ 0
	Monto Pro retención	\$ 0
	Monto Internado	\$ 0
	Monto Refuerzo Educativo	\$ 0
	Monto FAEP	\$ 0
	Monto Aporte Municipal	\$ 0
	TOTAL	\$ 1.900.000
	Sin Financiamiento	<input type="checkbox"/>

