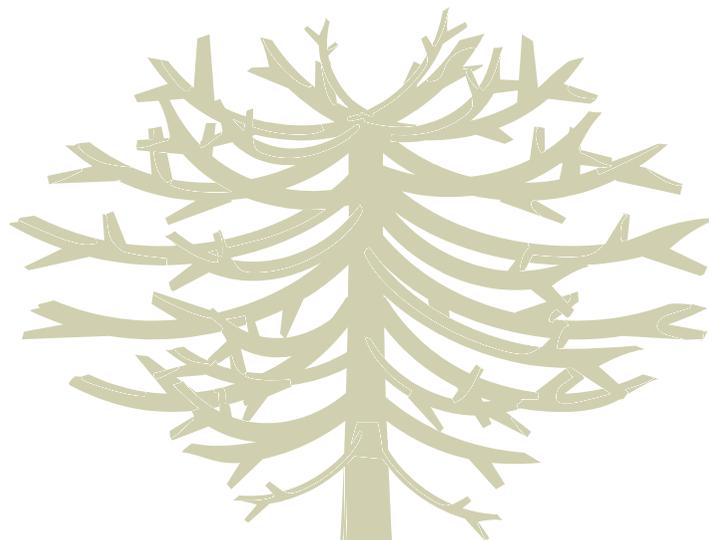


# PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO 2017





## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO 2017

Material elaborado por profesionales de la Coordinación Apoyo a la Mejora Educativa

### **Coordinación nacional**

Sandra Pavez Avendaño

### **Comité editorial**

Alexis Moreira Arenas, coordinador  
Mariangela de Rosas Salazar

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

### **Diseño**

Verónica Santana  
Sebastián Olivari

### **Fotografías:**

Archivo Mineduc

**Nº inscripción:** 275220

**ISBN:** 978-956-292-623-2

Enero, 2017



Plan de  
Mejoramiento  
Educativo  
**2017**

## Presentación

La Reforma Educacional en marcha busca que las escuelas, colegios y liceos del país entreguen una educación de calidad integral, gratuita e inclusiva, que permita el aprendizaje efectivo y contribuya a la formación humana y democrática de las y los estudiantes.

Los cambios en el funcionamiento del sistema escolar que se generan con la Ley de Inclusión (Ley N° 20.845), con el nuevo Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley N° 20.903) y, los que vendrán con la ley de Nueva Educación Pública, buscan desarrollar una educación de calidad integral, mediante el fortalecimiento de un sistema escolar de provisión mixta, basado en la participación, la colaboración y el trabajo en red de los establecimientos educacionales.

Junto con estos cambios legales, que ya comienzan a implementarse, la Reforma Educacional impulsa el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades de los integrantes de las comunidades educativas y de sus territorios. Esto porque el mejoramiento educativo se juega tanto en las normas que rigen el sistema como también y muy fundamentalmente a nivel de los establecimientos educacionales y en su entorno más cercano; en las salas y en los patios; en el trabajo pedagógico de los docentes y en el trabajo de los equipos psicosociales; en el liderazgo de los equipos directivos y en los proyectos de cada Consejo Escolar.

Desde el 2015, más de 7500 establecimientos aceptaron la invitación del Ministerio de Educación a planificar a mediano plazo su proceso de mejoramiento, basado en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de cada establecimiento y en su PME.

Para este año 2017, convocamos nuevamente a todas las comunidades educativas del país, lideradas por sus sostenedores(as) y directivos, a que continúen con este trabajo de diseño e implementación de procesos participativos y significativos expresados en el Plan de Mejoramiento Educativo. Más aún, nuestro desafío ahora es que se sumen más comunidades educativas a esta invitación, logrando que todos los establecimientos educacionales orienten su trabajo a hacer realidad el proyecto educativo que ofrecen a sus estudiantes y a sus comunidades. Honraremos, así, el compromiso que como país compartimos: construir una educación inclusiva y de calidad para todos y todas.



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



## Índice

PRESENTACIÓN	7
EL PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO 2017	6
Introducción	7
1. El mejoramiento en la escuela/liceo	9
<b>FASE ESTRATÉGICA</b>	<b>18</b>
1. ANÁLISIS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) Y AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	21
1.1. Análisis del PEI	21
1.1.1. Vinculación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con el Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación:	24
1.1.2. Vinculación del Proyecto Educativo Institucional con planes requeridos por normativa	25
1.2. Autoevaluación Institucional	32
1.2.1. Autoevaluación de la gestión educativa	26
1.2.2. Autoevaluación respecto de la implementación de los planes requeridos por normativa	28
1.2.3. Autoevaluación de la implementación curricular	24
1.2.4. Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos	33
1.2.5. Análisis de fortalezas y oportunidades de mejoramiento	35
2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A CUATRO AÑOS	39
2.1. Formulación de Objetivos Estratégicos	40
2.2. Formulación de Metas Estratégicas	41
2.3. Estrategias	43

<b>FASE ANUAL:</b>	<b>46</b>
1. PLANIFICACIÓN ANUAL	49
1.1. Vinculación entre Fase Estratégica y Fase Anual	49
1.2. Programación anual	50
1.2.1. Componentes de la programación anual	51
2. IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO	56
2.1. Monitoreo a las acciones	57
2.2. Seguimiento	60
2.3. Seguimiento a las estrategias anuales	61
3. ETAPA DE EVALUACIÓN	64
3.1. Análisis del cumplimiento e impacto de las acciones	65
3.2. Evaluación del cumplimiento de las estrategias	65
3.3. Grado de acercamiento al logro del Objetivo Estratégico	67
3.4. Evaluación proyectiva	68
ANEXO	70
1. Consideraciones generales para ciclo de mejoramiento	71
2. Glosario	75
3. Guía para la elaboración de Indicadores de Seguimiento:	78



Plan de  
Mejoramiento  
Educativo  
**2017**



## Introducción

En el marco de la Reforma, tanto el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, colegios y liceos desarrollan constituyen herramientas relevantes para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de cada comunidad educativa y del desarrollo integral de sus estudiantes.

Para el desarrollo de integral, los procesos de mejoramiento que definen y llevan a la práctica las comunidades educativas, deben estar enraizados y surgir a partir de su PEI, puesto que define la visión, misión y los sellos educativos. Considerar el PEI como elemento central del desarrollo de procesos, implica partir de la base de que no habrá un mejoramiento educativo profundo y sustentable en el largo plazo, si lo que se busca mejorar son solo indicadores específicos y aislados, desconectados del proceso de formación y de enseñanza-aprendizaje de fondo.

Por su parte, el desarrollo de procesos institucionales y pedagógicos, los objetivos y acciones del PME tienen que formularse a partir de una reconsideración del sentido más profundo de lo que cada escuela, colegio o liceo quiere ser y desea desarrollar en y con su estudiantado. Será a partir del trabajo con procesos de enseñanza-aprendizaje más globales, que impactan en una formación significativa de los y las estudiantes, que se producirá un mejoramiento educativo más efectivo y perdurable en el tiempo.

Se invita a las comunidades educativas a revisar su PEI, realizar su autoevaluación institucional, y/o actualizar la planificación estratégica y anual, considerando desafíos en distintos ámbitos (gestión institucional, gestión curricular y pedagógica, clima y convivencia escolar, entre otros). Con este ejercicio de actualización, las comunidades educativas estarán en condiciones de proyectar, reforzar o modificar lo realizado en años anteriores, para potenciar y fortalecer los procesos educativos y de mejoramiento en marcha durante el año 2017.

En concreto, el presente texto entrega orientaciones para el diseño, implementación y evaluación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y detalla y describe los cambios que se incorporan al ciclo de mejoramiento continuo para el año 2017, tanto para la Fase estratégica como para la Fase Anual. Este año además se profundiza la integración de los otros planes que se exigen por normativa<sup>1</sup>, con la finalidad de dar un sentido más integral al PME.

Las orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2017, se estructuran en tres secciones principales. La primera corresponde a una sección que ubica el proceso de formulación del PME dentro del contexto de la normativa educacional actual y que enumera las principales novedades 2017; la segunda sección, describe y detalla las etapas de análisis del PEI, autoevaluación institucional y planificación estratégica; y una tercera sección, que describe la Fase Anual, con sus principales ajustes para este año. Se incluyen además 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 indicadores de seguimiento del Plan.

---

1. Los Planes requeridos por normativa son: Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el Plan de Sexualidad, Afectividad y Género, el Plan de Formación Ciudadana, Plan Integral de seguridad Escolar, Plan de Desarrollo profesional Docente, plan de apoyo a la Inclusión.

## 1. El mejoramiento en la escuela/liceo:

Las transformaciones que ha impulsado la Reforma Educacional, desde el año 2014, buscan que las comunidades educativas sean las protagonistas de sus propios procesos de mejoramiento y las responsables de sus decisiones, para dar cumplimiento a la Ley General de Educación, que señala:

“El proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas, se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país.”

Este mandato se convierte en la brújula de los equipos de las escuelas, colegios y liceos como responsables de formar integralmente a los niños, niñas, jóvenes y adultos(as) del país. Por su parte, el Ministerio de Educación ha estado y está realizando grandes esfuerzos para diversificar los apoyos, orientaciones y herramientas para las comunidades educativas.

Algunas de las instituciones y políticas que buscan consolidar el mejoramiento de la calidad de la educación son:

- 1.1. **El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC)<sup>2</sup>** articula, ordena y define los roles de las instituciones principales que sustentan nuestro sistema educativo, para “propender a **asegurar una educación de calidad** en sus distintos niveles (...) y **propender a asegurar la equidad**, entendida como que todos los y las estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad”<sup>3</sup>. La implementación del Sistema de Aseguramiento organiza las instituciones de la siguiente manera:

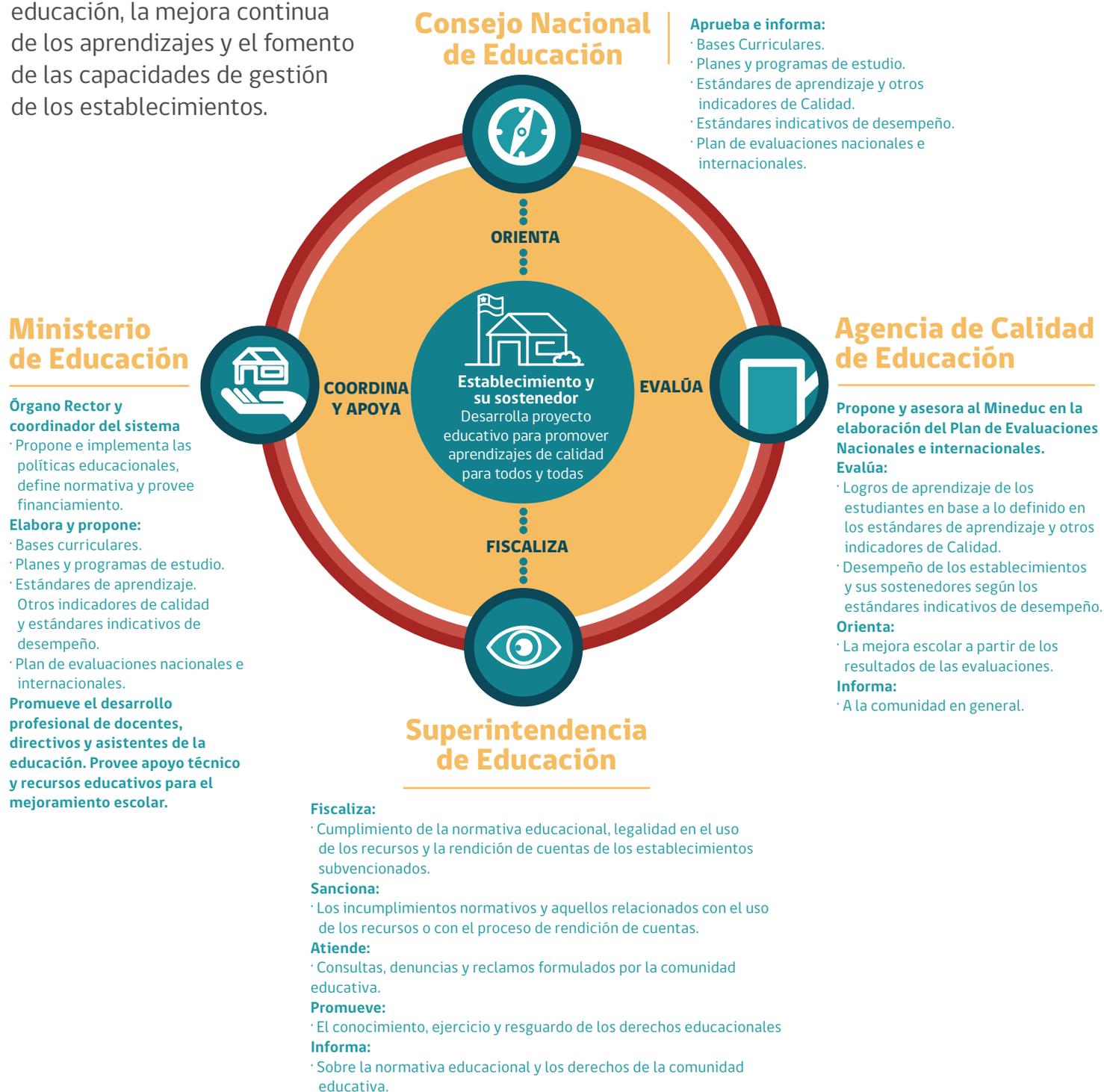
---

2. Ley 20.529 del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización.  
3. Ley 20.529, artículo 1.

# ¿Qué es el Sistema de Aseguramiento de la Calidad?

## ¿QUÉ INSTITUCIONES CONTEMPLA EL SISTEMA Y CUÁLES SON 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.



## 1.2. Cambios normativos:

La **Ley de Inclusión**<sup>4</sup>, aprobada en junio 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 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 los y las estudiantes, sin segregar ni seleccionar. Además, esta ley pone en el centro de la gestión el Proyecto Educativo Institucional.

Otro avance de la Reforma Educacional es la **ley que crea la Subsecretaría y Superintendencia de Educación Parvularia**<sup>5</sup>, 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.

**Ley de Carrera Docente**<sup>6</sup> que apunta a desarrollar y fortalecer las capacidades de los y las docentes, relevando a su vez las comunidades profesionales, como espacios de reflexión que abren el ciclo de mejora continua que sustenta el PME, dado que son quienes implementarán en las aulas y en todos los espacios de la escuela/liceo las estrategias de mejoramiento<sup>7</sup>.

El cambio de enfoque respecto de los procesos y de la gestión escolar que ha promovido el Ministerio de Educación, cuenta como eje fundamental, con la participación de los actores del sistema educativo, es por esto, que con iniciativas como “Movámonos por la Educación Pública” se fomenta la reactivación de los Consejos Escolares para el fortalecimiento de la educación pública.

---

4. Ley de Inclusión Escolar (N° 20.845; junio 2015).

5. Ley N° 20.835, mayo 2015.

6. Ley N° 20.903, abril 2016.

7. En el proceso de implementar la Política Nacional Docente, es importante señalar que no es requerimiento del Mineduc la planificación curricular clase a clase, son los equipos directivos y técnicos los que definen cuál es la mejor manera de planificar la gestión pedagógica y curricular.

Todos estos cambios, solo tendrán impacto, si el mejoramiento de la calidad de la educación y de los aprendizajes de todo el estudiantado, atiende las necesidades de cada territorio. Por esto, son los equipos directivos y de gestión quienes deben liderar de manera efectiva cada uno de los procesos que se requieren para la mejora.

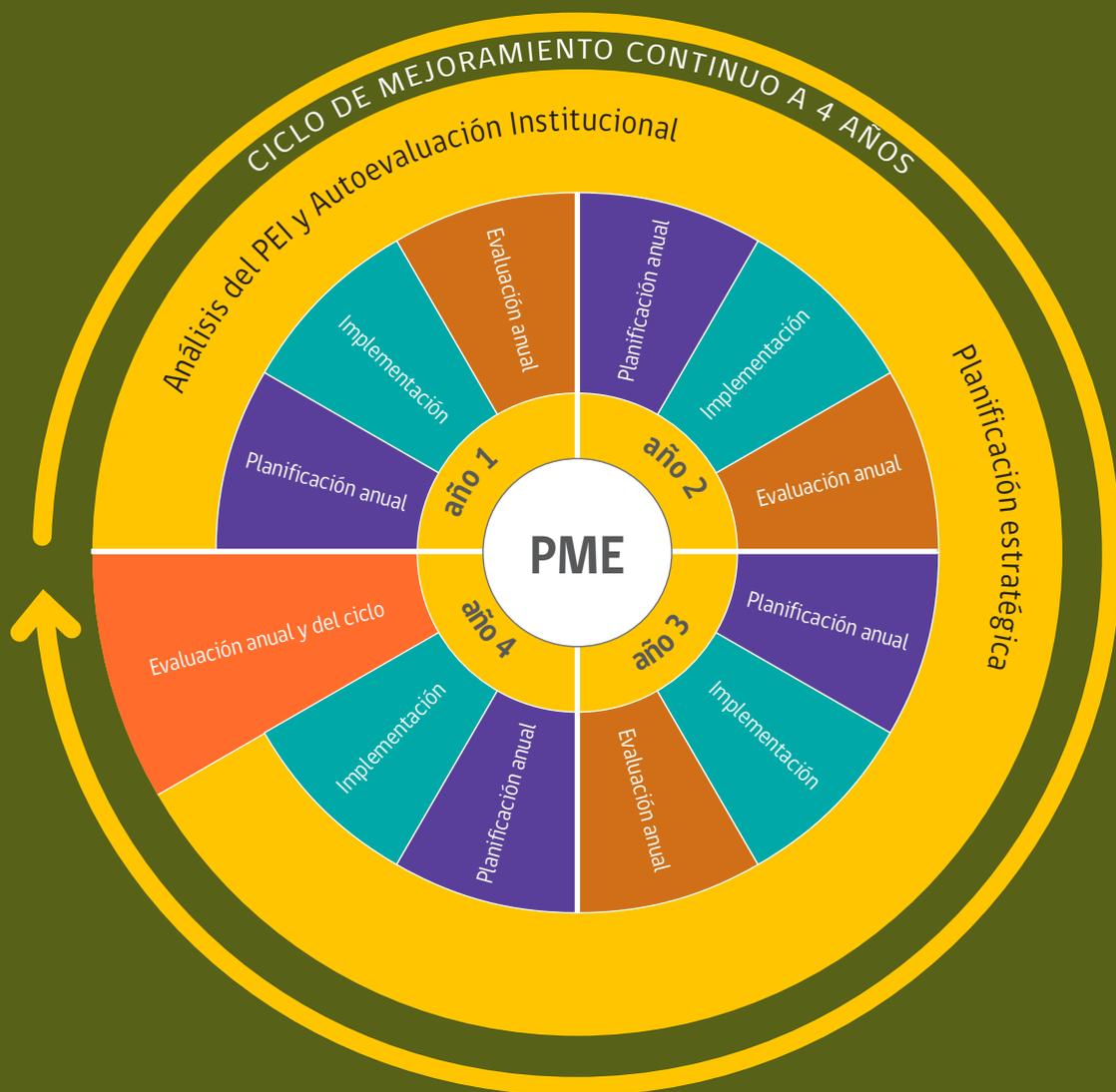
El mejoramiento sostenido y sustentable de la calidad de la educación, solo se logra con la participación de todos los actores de la comunidad educativa, ofreciendo igualdad de oportunidades a todas y todos tanto para el aprendizaje de lo definido en Currículo Nacional, como en la diversificación de intereses y talentos.

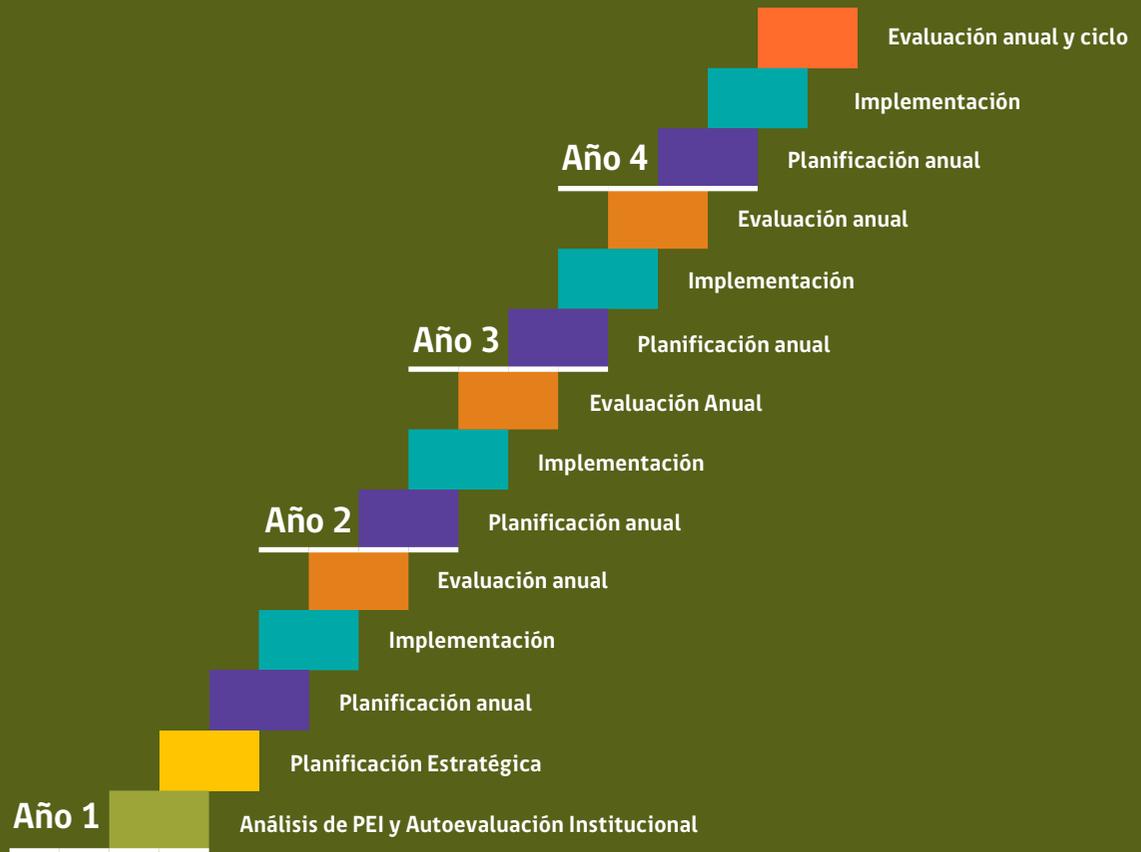
En este contexto, retomar el ciclo de mejoramiento continuo, es una oportunidad para que todos los establecimientos educacionales del país, avancen permanentemente por distintas fases y etapas, que permiten problematizar la gestión escolar en función de sus actuales prioridades, necesidades y desafíos.

El **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).

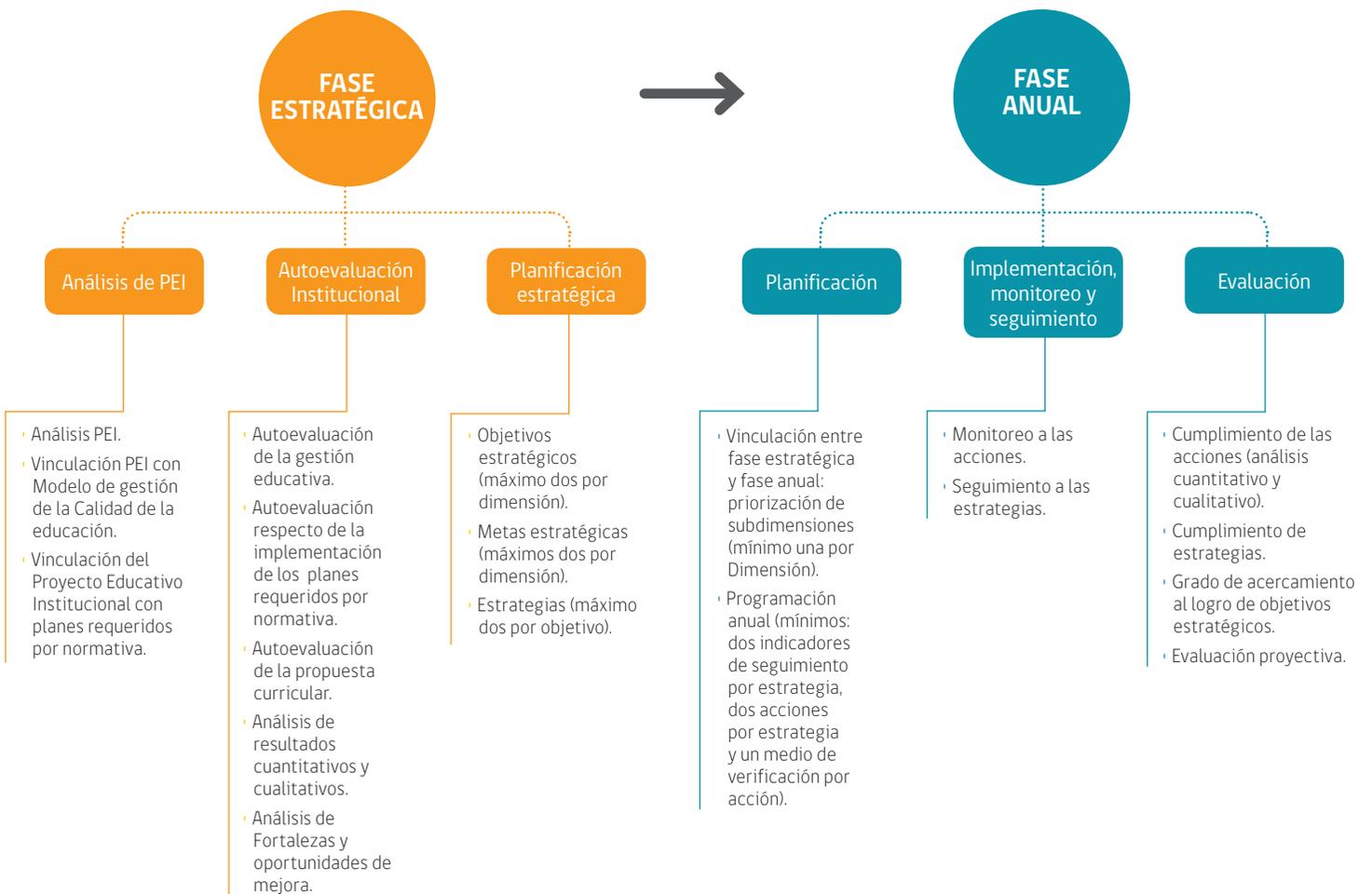
El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central del ciclo de mejora, en la medida en que ordena y articula las iniciativas que permitan consolidar procesos para avanzar en el desarrollo de las comunidades educativas y permite la concreción del PEI.

## El ciclo de mejoramiento continuo a 4 años





## Organización de PME 2017



## Cronograma de elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo

Para el 2017, 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	
Etapas	Fechas
Análisis estratégico, autoevaluación institucional y planificación estratégica <sup>8</sup>	01 de marzo al 30 de abril
FASE ANUAL	
Etapas	Fechas
Programación anual	01 al 31 de mayo
Implementación, monitoreo y seguimiento	01 de junio al 31 de diciembre
Evaluación	01 enero 2018 al 01 de marzo.

8. 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 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, **elaborar una propuesta a mediano plazo** que permita a la comunidad educativa trabajar de manera conjunta para 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, propósitos de cada etapa y la forma en que cada una debiera ser implementada.

Las comunidades educativas que inicien el tercer 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 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 los componentes fundamentales de este instrumento. Para esto, se proponen las siguientes preguntas:

- ¿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?

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

El Ministerio de Educación ha definido los **Sellos Educativos** como “los elementos que caracterizan, sintetizan y reflejan la propuesta formativa y educativa que una comunidad quiere desarrollar; son los elementos que le otorgan identidad a la escuela/liceo, que la hacen singular y la diferencian de otros proyectos educativos”<sup>9</sup>.

Para la determinación de los Sellos Educativos, es necesario considerar criterios como el **grado de vulnerabilidad, 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.

---

9. 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:

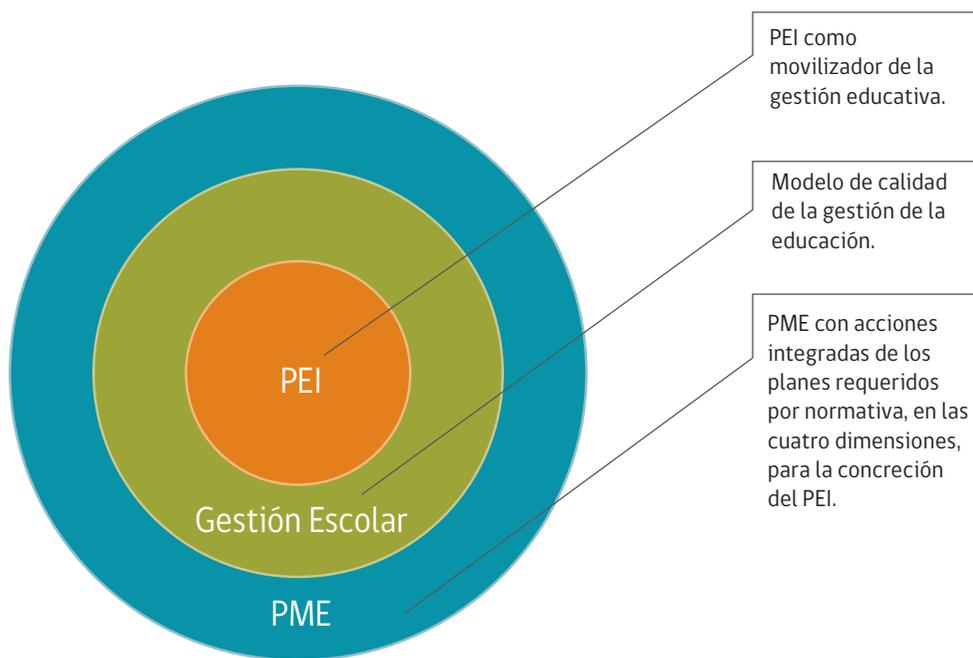


Si la comunidad educativa no ha llevado a cabo este proceso de reflexión, se le invita a revisar las orientaciones y el material metodológico preparado por el Ministerio de Educación en: [www.convivenciaescolar.cl](http://www.convivenciaescolar.cl) En él, se proponen actividades para realizar colectivamente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

### 1.1.1. Vinculación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con el Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación:

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.



### 1.1.2. Vinculación del Proyecto Educativo Institucional con planes requeridos por normativa

Dado que el PEI es el resultado de un proceso de reflexión en el que participan todos los integrantes de la comunidad educativa y, por tanto, un ideario colectivo que le otorga identidad y sentido a la vida escolar, el diseño e implementación de los diversos instrumentos de gestión educativa que han sido prescritos por el Ministerio de Educación deberán orientarse a la concreción de los propósitos declarados en el PEI.<sup>10</sup>

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

En este escenario, es necesario identificar la relación existente entre los diferentes instrumentos de gestión 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 y 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?

---

10. 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, Autocuidado y Prevención; 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, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.

Los pasos de esta etapa son:

### 1.2.1. Autoevaluación de la gestión educativa

En esta etapa, es necesario determinar qué información se necesita recopilar, para determinar las fortalezas y los aspectos a mejorar en torno a la concreción de la propuesta pedagógica 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 educacionales diseñados por el Ministerio de Educación<sup>11</sup>. Para efectos de las orientaciones para el mejoramiento continuo y considerando que los tiempos de reflexión sobre la mejora son acotados, este documento orienta a realizar un análisis de las descripciones genéricas.
- Los resultados de la etapa de evaluación del **último PME implementado** (PME 2016).
- Los **resultados institucionales** (cuantitativos y cualitativos).

---

11. Los estándares indicativos de desempeño, diseñados por el Mineduc, corresponden a un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores(as). Son utilizados por la Agencia de Calidad para realizar sus visitas de evaluación y orientación a los establecimientos educacionales (<http://www.agenciaeducacion.cl/visitas-evaluativas/estandares-indicativos-de-desempeno/>)

- 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 gestión<sup>12</sup> 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?

---

12. Los planes requeridos por normativa son: Plan Integral de Seguridad Escolar (Resolución Exenta N°51. 2001.MINEDUC), Plan de Gestión de la Convivencia (ley 20536), Plan de Sexualidad, afectividad y género (Ley 20418), Plan de apoyo a la Inclusión (ley 20845) Plan de Formación Ciudadana (Ley 20911), Plan de desarrollo profesional docente (ley 20903).

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

Plan	Sentido o función
<b>Gestión de Gestión la Convivencia Escolar</b> <sup>13</sup>	El Plan de Gestión de la Convivencia Escolar debe contener las tareas necesarias para promover el aprendizaje de la convivencia y la prevención de la violencia escolar, estableciendo responsables, prioridades, plazos de tiempo, recursos y formas de evaluación, con el fin de alcanzar el o los objetivos que el Consejo Escolar o el Comité de Buena Convivencia hayan definido como relevantes. Este Plan de Gestión debe establecerse por escrito y ser conocido por todos los estamentos de la comunidad educativa
<b>Formación Ciudadana</b> <sup>14</sup>	Consiste en un conjunto de conocimientos y actitudes que se promueven entre niños, niñas, adolescentes y adultos(as), que permite una integración efectiva a la vida en sociedad, contribuyendo así a la cohesión social.
<b>Sexualidad, Afectividad y Género</b> <sup>15</sup>	Este plan es una herramienta para el diseño de una estrategia que permita que los y las estudiantes adquieran progresivamente criterios para conducir su proyecto de vida, cuidar de su salud y favorecer el conocimiento de sí mismos, y, de este modo, comprender la etapa del desarrollo que están viviendo integrando la afectividad y sexualidad en su desarrollo con responsabilidad, inclusión y respeto a la diversidad sexual, social, cultural. El enfoque de género se incluye en este instrumento dada la importancia que tiene en las relaciones humanas y por las diversas formas de expresar la sexualidad, respetando la identidad de género y de la orientación sexual.

13. Las orientaciones para la elaboración de las acciones para este plan, las encontrará en [www.convivenciaescolar.cl](http://www.convivenciaescolar.cl)
14. 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/>
15. Las orientaciones para la elaboración de las acciones para este plan, las encontrará en [www.convivenciaescolar.cl](http://www.convivenciaescolar.cl)

Plan	Sentido o función
Plan de Apoyo a la Inclusión <sup>16</sup> :	Comprende un conjunto de acciones que apunten a 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.
Plan de desarrollo profesional docente <sup>17</sup> :	Este plan, debe elaborarse durante el año 2017. 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.
Plan Integral de Seguridad Escolar <sup>18</sup>	Consiste en gestionar pedagógicamente la seguridad escolar (autocuidado y prevención de riesgos) a través del currículum y de la gestión institucional.

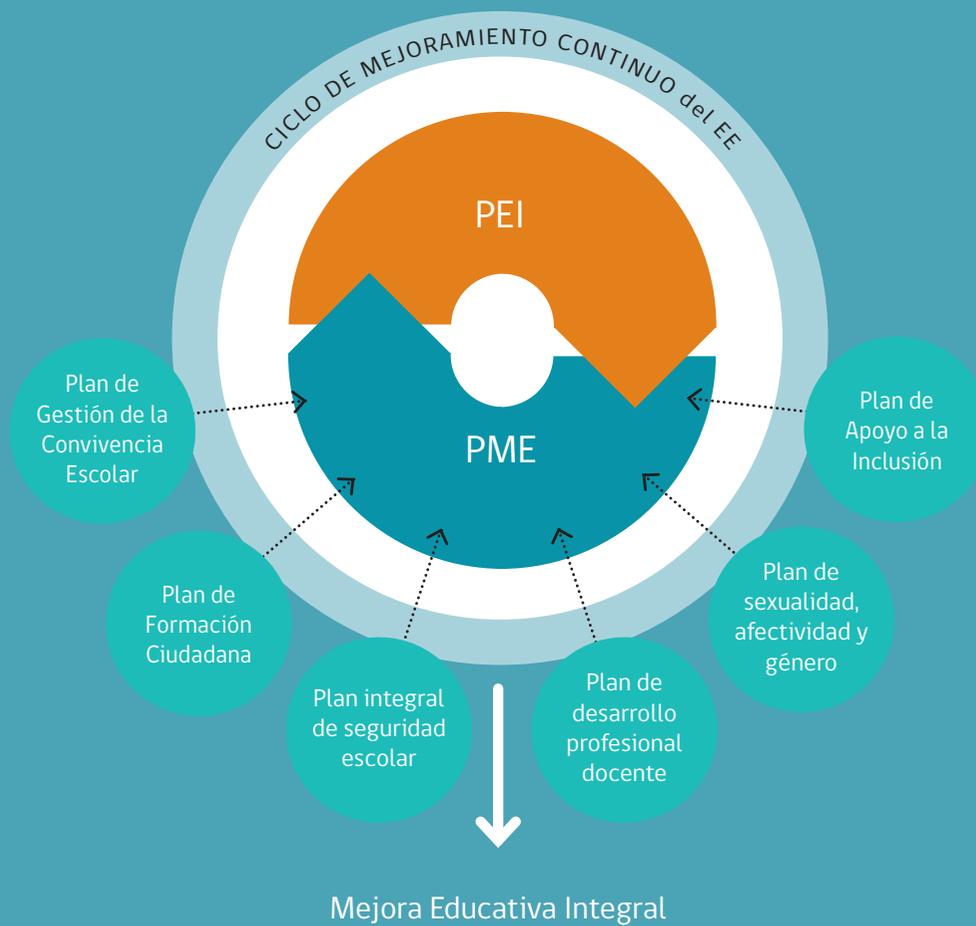
Si las comunidades educativas ya cuentan con sus planes requeridos por normativa, se les invita a revisarlos en función de los Sellos Educativos y, a partir de esto, establecer las relaciones con las distintas dimensiones del PME. Este ejercicio puede derivar en la actualización de los planes.

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

17. Para más información, visitar la página [www.politicanacionaldocente.cl](http://www.politicanacionaldocente.cl)

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

## Integración de la gestión educativa y sus instrumentos asociados



### 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.

En el documento intervenible de Fase Estratégica, encontrará preguntas que orientarán este análisis.

#### 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<sup>19</sup> son:

- Porcentaje de variación de la matrícula.
- 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 aprendizaje<sup>20</sup>.
- Informes de evaluación producto de la visita evaluativa entregados por la Agencia de Calidad (en el caso de contar con ellos)<sup>21</sup>.

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).

- 
19. Los resultados que se orientan en esta etapa de la Fase Estratégica son distintos a los que se orienta analizar en el Diagnóstico Anual, dado que es necesario que las comunidades educativas amplíen la mirada en el contexto de lo determinado en el PEI.
  20. Es relevante considerar que este puede abordarse desde la tendencia de movilidad de los niveles insuficientes hacia el nivel adecuado de los estudiantes.
  21. 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.

### 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 otros<sup>22</sup>.

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

---

22. 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 escolar<sup>23</sup>. 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.

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

---

23. 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).

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
<b>Gestión Pedagógica</b>	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes.	<i>(máximo 300 caracteres)</i>	<i>(máximo 300 caracteres)</i>
<b>Liderazgo</b>	Diseño, articulación, conducción, y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo.	<i>(máximo 300 caracteres)</i>	<i>(máximo 300 caracteres)</i>
<b>Convivencia</b>	Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional.	<i>(máximo 300 caracteres)</i>	<i>(máximo 300 caracteres)</i>
<b>Gestión de Recursos</b>	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 300 caracteres)</i>	<i>(máximo 300 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.

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

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

## 2.1. Objetivos Estratégicos

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

### LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

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

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

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

## 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.

**Dimensión: Gestión Pedagógica**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>META ESTRATÉGICA</b>
<i>(máximo 800 caracteres)</i>	<i>(máximo 800 caracteres)</i>
<i>(agregar objetivo si se estima necesario)</i> <i>(máximo 800 caracteres)</i>	<i>(máximo 800 caracteres)</i>

**Dimensión: Liderazgo**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>META ESTRATÉGICA</b>
<i>(máximo 800 caracteres)</i>	<i>(máximo 800 caracteres)</i>
<i>(agregar objetivo si se estima necesario)</i> <i>(máximo 800 caracteres)</i>	<i>(máximo 800 caracteres)</i>

**Dimensión: Convivencia Escolar**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>META ESTRATÉGICA</b>
<i>(máximo 800 caracteres)</i>	<i>(máximo 800 caracteres)</i>
<i>(agregar objetivo si se estima necesario)</i> <i>(máximo 800 caracteres)</i>	<i>(máximo 800 caracteres)</i>

**Dimensión: Gestión de Recursos**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>META ESTRATÉGICA</b>
<i>(máximo 800 caracteres)</i>	<i>(máximo 800 caracteres)</i>
<i>(agregar objetivo si se estima necesario)</i> <i>(máximo 800 caracteres)</i>	<i>(máximo 800 caracteres)</i>

## 2.3. Estrategias<sup>24</sup>

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.

---

24. 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 tercer 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 2016 y el análisis del Proyecto Educativo Institucional que se haya realizado.

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

Muestra de matriz que encontrará en el documento intervenible.

Cuadro de organización estratégica del ciclo de mejoramiento continuo:

Dimensión: Gestión Pedagógica			
OBJETIVO ESTRATÉGICO		PLAN CON EL QUE SE VINCULA	
<i>(máximo 800 caracteres)</i>			
1er. PERIODO ANUAL	2º PERIODO ANUAL	3er. PERIODO ANUAL	4º PERIODO ANUAL
<i>(máximo 300 caracteres)</i>	<i>(máximo 300 caracteres)</i>	<i>(máximo 300 caracteres)</i>	<i>(máximo 300 caracteres)</i>

Cuadro comparativo **Fase estratégica 2016 y 2017**

		FASE ESTRATÉGICA		
		Análisis de PEI	Autoevaluación institucional	Planificación estratégica
<b>2016</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Análisis del PEI</li> <li>▸ Vinculación del PEI con el PME</li> <li>▸ Vinculación PME con otros instrumentos de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Último PME implementado</li> <li>▸ Análisis de resultados</li> <li>▸ Fortalezas y debilidades</li> <li>▸ Conclusiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Objetivos estratégicos</li> <li>▸ Metas estratégicas</li> <li>▸ Estrategias de mejora</li> </ul>
	<b>2017</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Análisis PEI</li> <li>▸ Vinculación PEI con el Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación</li> <li>▸ Vinculación del PEI con planes requeridos por normativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Gestión Institucional</li> <li>▸ Implementación de políticas y planes</li> <li>▸ Propuesta curricular</li> <li>▸ Análisis de resultados</li> <li>▸ Fortalezas y oportunidades de mejora</li> <li>▸ Conclusiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Objetivos estratégicos</li> <li>▸ Metas estratégicas</li> <li>▸ Estrategias de mejora</li> </ul>

# 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





# 1. PLANIFICACIÓN ANUAL

Dado que en la fase estratégica se abordan 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.

## 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 priorizar el diseño de acciones con elementos de gestión que potencien los objetivos estratégicos y las estrategias por cada dimensión del modelo.

En el documento intervenible de Planificación Anual, encontrará las matrices para realizar este paso.

## 1.2. Programación anual

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

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

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

### 1.2.1. Componentes de la programación anual

#### Indicador de seguimiento<sup>25</sup>

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

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

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.

---

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

## Elaboración de acciones <sup>26</sup>

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 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.
- **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 implementación 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.

---

26. Para cada estrategia se deben elaborar al menos dos acciones.

- **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).
- **Plan asociado:** corresponde a los otros planes que se exigen por normativa: Plan de Sexualidad afectividad y género; Seguridad escolar; Formación ciudadana ; Convivencia Escolar; Plan de desarrollo Profesional Docente; Plan de Inclusión.
- **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.
- **Financiamiento:** consiste en declarar cuál o cuáles de las subvenciones se utilizarán para la implementación de las acciones y los costos aproximados que estas tienen.

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

---

27. 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		
OBJETIVO ESTRATÉGICO		META ESTRATÉGICA
Registre el objetivo diseñado en la fase 1 <i>(máximo 800 caracteres)</i>		Registre la meta diseñada en la fase 1 <i>(máximo 800 caracteres)</i>
<b>Estrategias diseñadas para esta dimensión</b>		<i>(máximo 300 caracteres)</i>
<b>Subdimensión focalizada</b>		Registre el nombre de la subdimensión focalizada <i>(máximo 100 caracteres)</i>
<b>Indicador de seguimiento 1</b>		Obligatorio <i>(máximo 100 caracteres)</i>
<b>Indicador de seguimiento 2</b>		Obligatorio <i>(máximo 100 caracteres)</i>
<b>Indicador de seguimiento 3</b>		Optativo <i>(máximo 100 caracteres)</i>
<b>Acción 1</b>	Nombre de la acción <i>(máximo 100 caracteres)</i>	
	Descripción de la acción <i>(máximo 300 caracteres)</i>	
<b>Fechas</b>	<b>Inicio</b>	Enero a diciembre <i>(máximo 100 caracteres)</i>
	<b>Término</b>	Enero a diciembre <i>(máximo 100 caracteres)</i>
<b>Responsable</b>	<b>Cargo</b>	<i>(máximo 100 caracteres)</i>
<b>Recursos para la implementación de la acción</b>	Señale los recursos que requieren financiamiento y aquellos que NO lo requieren. <i>(máximo 300 caracteres)</i>	
<b>Plan(es)</b>	Establecer el o los planes exigidos por normativa a los que se vincula la acción (Para el caso del Plan de Formación Ciudadana, la plataforma permitirá seleccionar el o los objetivos específicos relacionados con la acción)	
<b>Programa</b>	Establecer el programa de referencia (independiente de la procedencia del programa) <i>(100 caracteres)</i>	
<b>Medios de verificación</b>	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>	
<b>Financiamiento</b>	<b>PIE</b>	\$
	<b>SEP</b>	\$
	<b>PEIB</b>	\$
	<b>Reforzamiento educativo</b>	\$
	<b>Mantenimiento</b>	\$
	<b>Internado</b>	\$
	<b>FAEP</b>	\$
	<b>Aporte Municipal</b>	\$
	<b>Otro:</b>	\$
	<b>Total</b>	\$





## 2. IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO

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.

## 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.

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

La información que surge de este proceso permite tomar decisiones que implican continuar, modificar o dejar de implementar las acciones planificadas<sup>28</sup>, 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.

---

28. 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<sup>29</sup>

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.

29. 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 para su registro.

Muestra de matriz que encontrará en el documento intervenible.

Registro de información respecto del nivel de ejecución de las acciones<sup>30</sup>:

Dimensión: Gestión Pedagógica	
<b>Objetivo estratégico</b>	<i>(máximo 800 caracteres)</i>
<b>Meta estratégica</b>	<i>(máximo 800 caracteres)</i>
<b>Estrategias abordadas</b>	<i>(máximo 300 caracteres)</i>
<b>Subdimensiones abordadas</b>	<i>(máximo 200 caracteres)</i>
<b>Indicador de seguimiento</b>	<i>(máximo 200 caracteres)</i>
<b>Indicador de seguimiento</b>	<i>(máximo 200 caracteres)</i>
<b>Indicador de seguimiento</b>	<i>(máximo 200 caracteres)</i>
<b>Acción</b>	Nombre de la acción <i>(máximo 100 caracteres)</i>
	Descripción de la acción <i>(máximo 300 caracteres)</i>
<b>Fechas</b>	<b>Inicio</b> Enero a diciembre <i>(máximo 100 caracteres)</i>
	<b>Término</b> Enero a diciembre <i>(máximo 100 caracteres)</i>
<b>Nivel de ejecución</b>	<i>(máximo 100 caracteres)</i>
<b>Justificación</b>	<i>(máximo 300 caracteres)</i>

30. 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).

## 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 se nutre 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.

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

Muestra de matriz que encontrará en el documento intervenible.

Dimensión: Gestión Pedagógica			
<b>Objetivo estratégico</b>	<i>(máximo 800 caracteres)</i>		
<b>Estrategia 1</b>	<i>(máximo 300 caracteres)</i>		
<b>Estrategia 2</b>	<i>(máximo 300 caracteres)</i>		
<b>Subdimensión(es) abordada(s)</b>	<i>(máximo 200 caracteres)</i>		
<b>Promedio de ejecución de acciones por subdimensión</b>	Promedio de ejecución de acciones por subdimensión 1 <i>(máximo 100 caracteres)</i>	Promedio de ejecución de acciones por subdimensión 2 <i>(máximo 100 caracteres)</i>	Promedio de ejecución de acciones por subdimensión 3 <i>(máximo 100 caracteres)</i>
<b>Indicadores de seguimiento</b>	Resultado de aplicación de indicadores de seguimiento Estrategia 1 <i>(máximo 100 caracteres)</i>	Resultado de aplicación de indicadores de seguimiento Estrategia 2 <i>(máximo 100 caracteres)</i>	
<b>Resultado implementación de la estrategia</b>	Nivel de implementación de las estrategias según promedio de ejecución de acciones. <i>(máximo 100 caracteres)</i>	Nivel de implementación de las estrategias según promedio de ejecución de acciones. <i>(máximo 100 caracteres)</i>	
Preguntas		Respuestas	
Según los datos analizados producto de la implementación de las acciones y el avance del indicador ¿Cuánto se ha avanzado en el logro de las estrategias?		<i>(máximo 500 caracteres)</i>	
¿Qué aspectos de la gestión han impactado en la implementación de las estrategias?		<i>(máximo 500 caracteres)</i>	





### 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 siguiente<sup>31</sup>.

Para realizar esta etapa es importante considerar:

- Aquellos factores externos a la gestión educativa, pero que impactaron en la implementación de la programación anual y, por tanto, en el desarrollo normal del año.
- Aquellos factores propios de la gestión educativa que dificultaron o fortalecieron los procesos educativos durante el año.
- La participación de distintos actores de la comunidad educativa, por sobre todo de los docentes, en los espacios que se destinen a evaluar los procesos del año 2017.

31. 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 2017.

### 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 para su registro.

Muestra de matriz que encontrará en el documento intervenible.

Evaluación proyectiva:	
Preguntas	Respuestas
¿Qué aspecto de la gestión podría requerir cambios en las estrategias y el diseño de acciones? ¿Cómo se deberían abordar esos cambios?	(máximo 500 caracteres)
¿Qué cambios presenta la comunidad educativa al inicio del año escolar? (por ejemplo cambio de director, de sostenedor, ajustes al PEI u otros) y ¿Cómo esos cambios impactan en lo que se había planificado para el 2018?	(máximo 500 caracteres)

Cuadro comparativo **Fase Anual 2016 y 2017**

		FASE ANUAL			
		Diagnóstico	Planificación	Implementación	Evaluación
2016	2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de resultados</li> <li>Análisis de la gestión institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculación y priorización</li> <li>Metas</li> <li>Programación anual (objetivos anuales, indicadores y acciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo a las acciones</li> <li>Seguimiento al objetivo anual</li> <li>Seguimiento a los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación objetivos y metas anuales</li> <li>Acercamiento al logro del objetivo estratégico</li> </ul>
	2017	<p>No hay diagnóstico anual, sin embargo, los pasos que estaban en esta etapa, están incorporados en la Fase Estratégica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculación entre Fase Estratégica y Fase Anual</li> <li>Programación anual (indicadores y acciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo a las acciones</li> <li>Seguimiento a las estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de las acciones</li> <li>Evaluación de las estrategias</li> <li>Evaluación al acercamiento al logro de los objetivos estratégicos</li> <li>Evaluación proyectiva (año siguiente)</li> </ul>

**Anexo:  
Consideraciones generales,  
Glosario  
Guía de elaboración de indicadores**



## 1. Consideraciones generales para 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 Especiales .
- Realizar acciones que informen respecto del Programa de Integración Escolar a la familia y a los estudiantes cuando corresponda y considerando sus intereses.
- Realizar capacitación y perfeccionamiento sostenido y orientado al desarrollo profesional de los docentes de educación regular y especial, y a otros miembros de la comunidad educativa.
- Adecuar las adaptaciones curriculares y los apoyos especializados dirigidos a estudiantes que presenten Necesidades Educativas Especiales y/o discapacidad.

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

## Guía de información sobre el mejoramiento continuo

Contenido	Sitio web
Página de Mejora Escolar: Encontrará información, orientaciones y documentos intervenibles.	<a href="http://ww2.educarchile.cl/PORTAL.HERRAMIENTAS/mejoraescolar/index.html">http://ww2.educarchile.cl/PORTAL.HERRAMIENTAS/mejoraescolar/index.html</a>
Información de PEI: encontrará toda la información relacionada con Convivencia Escolar, PEI, y los planes de Convivencia Escolar; Plan de Sexualidad, Afectividad y Género; Plan de Integral de Seguridad Escolar.	<a href="http://www.convivenciaescolar.cl">www.convivenciaescolar.cl</a>
Orientaciones para la elaboración del Plan de Formación Ciudadana y recursos pedagógicos para implementar la formación ciudadana en las comunidades educativas	<a href="http://formacionciudadana.mineduc.cl/">http://formacionciudadana.mineduc.cl/</a> <a href="http://www.ciudadaniayescuela.cl">www.ciudadaniayescuela.cl</a>
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.	<a href="http://www.comunidadescolar.cl">www.comunidadescolar.cl</a> (zona privada)
Agencia de Calidad de la Educación	<a href="http://www.agenciaeducacion.cl/">http://www.agenciaeducacion.cl/</a>
Superintendencia de Educación	<a href="http://www.supereduc.cl">www.supereduc.cl</a>
Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica (CPEIP)	<a href="http://www.cpeip.cl">www.cpeip.cl</a> <a href="http://www.politicanacionaldocente.cl/">http://www.politicanacionaldocente.cl/</a>
Plan de aseguramiento de la Calidad Escolar (Plan SAC 2016 - 2019)	<a href="http://portales.mineduc.cl/plandeaseguramiento/files/assets/common/downloads/Plan%20de%20Aseguramiento.pdf">http://portales.mineduc.cl/plandeaseguramiento/files/assets/common/downloads/Plan%20de%20Aseguramiento.pdf</a>

## 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.**

