



## **MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

**Ministerio de Educación  
División de Educación General**

## ÍNDICE

Palabras preliminares	3
Introducción	4
1. Diagnóstico	7
2. Definiciones a cuatro años	7
3. Programación	10
4. Presentación del plan de mejoramiento educativo	34

## PALABRAS PRELIMINARES

La ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) introduce principios referidos a la calidad y la equidad educativa. Ello implica lograr que todos los alumnos y alumnas aprendan, en especial los estudiantes prioritarios, para lo cual se requiere mejorar las capacidades de todos los actores del sistema educativo en la perspectiva del mejoramiento continuo de la gestión curricular e institucional. Esta meta y sus resultados son responsabilidad del sostenedor(a), quien deberá rendir cuenta pública de los logros obtenidos y del uso de los recursos.

En esta tarea todos -estudiantes, docentes, administrativos y asistentes de la educación, directivos, apoderados, sostenedores, expertos educacionales, universidades y centros de educación superior, autoridades comunales y políticas-, tienen un papel que cumplir y un lugar desde donde aportar, pero al Ministerio de Educación le corresponde entregar las orientaciones e instrumentos para que los establecimientos educacionales elaboren sus Planes de Mejoramiento Educativo.

Respecto a los planes, es importante considerar la experiencia acumulada en los establecimientos educacionales y en el Ministerio de Educación, en relación al objetivo de mejorar las competencias docentes, las capacidades institucionales y el aprendizaje de las y los estudiantes. Existe un conjunto de herramientas que pueden apoyar la elaboración e implementación de los planes de mejoramiento educativo, entre otras: las áreas del Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar; el Marco para la Buena Enseñanza; el Marco para la Buena Dirección; los sistemas de evaluación e incentivo docente; los programas de formación de los jefes técnicos; las estrategias de lectura y matemáticas (LEM), y de ciencias (ECBI); los Centros de Recursos para el Aprendizaje (CRA).

Igualmente, otros dispositivos como los planes de superación profesional, el PADEM, los incentivos al desempeño directivo, el Plan de Usos de la Tecnología de Enlaces, así como las diversas asignaciones y subvenciones destinadas a asegurar la permanencia y avance de las y los estudiantes en el sistema escolar, requieren articularse con las metas y acciones comprometidas en el Plan de Mejoramiento de cada establecimiento educacional.

Este ***“Manual para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo”***, complementa las “Orientaciones para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo” ya entregadas, y su objetivo central es facilitar a los establecimientos educacionales la elaboración y preparación de la presentación del Plan, una vez que el formulario electrónico esté a su disposición<sup>1</sup>.

En cuanto a aspectos más operativos, los establecimientos educacionales deben tener presente que:

- En el último cuatrimestre del año 2008 se encontrará operativa la Intranet del sitio [www.planesdemejoramiento.cl](http://www.planesdemejoramiento.cl), en el cual se desplegará el formulario electrónico para la presentación del Plan de Mejoramiento Educativo al Ministerio de Educación.
- El plazo máximo para que el sostenedor(a) presente el Plan de Mejoramiento Educativo de cada establecimiento educacional es de un año contado desde la fecha de aprobación del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Académica

---

<sup>1</sup> Para resolver cualquier duda respecto a los fundamentos o criterios que sustentan cada etapa de la elaboración del Plan de Mejoramiento, se puede consultar el documento mencionado.

## INTRODUCCIÓN

### ***Todos los niños, niñas y jóvenes del país pueden aprender***

Detrás del desafío que nos plantea la nueva Ley de Subvención Escolar Preferencial, se encuentra la firme convicción de que todos los niños, niñas y jóvenes de nuestro país pueden aprender, y que es responsabilidad del sistema educativo generar las condiciones para que ello ocurra. En este marco, se entregan más recursos donde más se necesitan, para lograr que todas y todos los estudiantes, sin distinción de edad, clase, sexo, pertenencia étnica u otros, aprendan lo que deben y pueden aprender.

En virtud de esta ley, los sostenedores(as) que suscribieron el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, deben elaborar y presentar al Ministerio de Educación un Plan de Mejoramiento Educativo de su o sus establecimientos educacionales. Este incluye acciones en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos para los niveles contemplados entre el primer nivel de transición de la educación parvularia y el octavo básico.

Este ***Manual para la Elaboración del Plan de Mejoramiento*** tiene por objeto orientar y apoyar el trabajo de elaboración del mismo, para lo cual contiene indicaciones, ejemplos y las matrices para registrar las metas y acciones. A continuación se enumeran y describen globalmente los pasos considerados para la elaboración y presentación del Plan.

#### **Paso 1: DIAGNÓSTICO**

El trabajo de diagnóstico es la primera etapa del Plan de Mejoramiento Educativo, puesto que la información obtenida constituye la línea de base para la fijación de metas y acciones del mismo.

#### **Paso 2: DEFINICIONES A CUATRO AÑOS**

Basándose en los resultados del diagnóstico, los establecimientos educacionales deben tomar dos decisiones a largo plazo:

2.1 Determinación de las metas de efectividad a cuatro años.

2.2 Determinación de los subsectores de aprendizaje que se trabajarán progresivamente durante los 4 años del Plan de Mejoramiento Educativo.

### **Paso 3: PROGRAMACIÓN**

Los establecimientos educacionales también deberán tomar decisiones a corto plazo -un año-, lo cual implica establecer metas y acciones.

#### 3.1 Determinación de metas anuales de aprendizaje.

3.1.1 Metas de velocidad y comprensión lectora.

3.1.2 Metas en otros subsectores de aprendizaje.

#### 3.2 Programación de acciones por cada subsector de aprendizaje incluido en el primer año del Plan de Mejoramiento Educativo.

3.2.1 Acciones para medir los avances en el aprendizaje de los alumnos y alumnas.

3.2.2 Acciones que debieran realizarse en la planificación de las clases y del aprendizaje en el subsector correspondiente.

3.2.3 Acciones que debieran realizarse respecto de la gestión docente en el aula, orientadas a mejorar el aprendizaje en el subsector correspondiente.

3.2.4 Acciones de reforzamiento pedagógico a las y los alumnos con bajo rendimiento escolar en el subsector correspondiente y de apoyo para aquellos estudiantes que se destaquen o demuestren condiciones y/o talentos especiales en el subsector.

3.2.5 Acciones para acercar y comprometer a los padres y apoderados con el aprendizaje de sus hijos, hijas o pupilos en los subsectores específicos.

#### 3.3 Programación de acciones de mejoramiento de la gestión institucional vinculadas a las condiciones de gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos incluidas en el primer año del Plan de Mejoramiento Educativo.

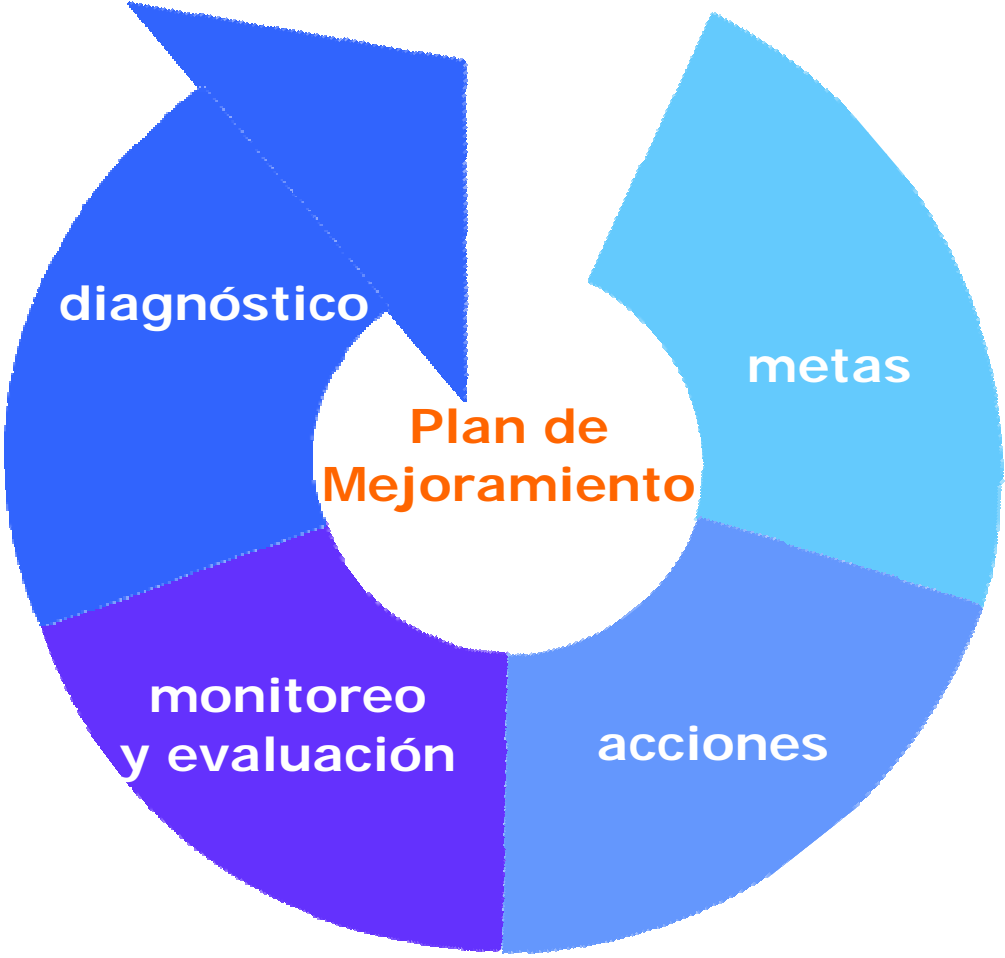
### **Paso 4: PRESENTACIÓN**

Una vez elaborado el Plan y la programación anual, corresponde definir un sistema de monitoreo y registrarlo en la plataforma, para luego enviarlo al Ministerio de Educación.

4.1 Definición del sistema de monitoreo.

4.2 Envío al Ministerio de Educación.

El siguiente gráfico permite visualizar la articulación de los distintos pasos del Plan de Mejoramiento Educativo: se inicia con el diagnóstico para determinar las metas y acciones; luego, los avances son continuamente monitoreados y evaluados, dando inicio así a un nuevo ciclo conducente al mejoramiento continuo del aprendizaje.



## 1. DIAGNÓSTICO

### 1.1 Incorporación de la información del diagnóstico.

El Plan de Mejoramiento Educativo se construye en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico, y referido a los siguientes aspectos fundamentales:

- Análisis de los resultados de aprendizaje del establecimiento medidos por el SIMCE 2007 y anteriores, y de los porcentajes de niveles de logro SIMCE;
- Resultados de las mediciones de la velocidad y comprensión lectora;
- Evaluación de los aspectos de la gestión institucional;
- Resultados de las evaluaciones iniciales en otros subsectores de aprendizaje que el establecimiento quiera incorporar.

Esta información cualitativa y cuantitativa de base -construida con la participación de la comunidad escolar- es la que permite determinar y jerarquizar las necesidades que tiene el establecimiento, las áreas que se deben priorizar, las metas que se pueden fijar y las acciones pertinentes para lograrlas.

## 2. DEFINICIONES A CUATRO AÑOS

### 2.1 Determinación de las metas de efectividad a cuatro años.

La Ley de Subvención Escolar Preferencial señala que los establecimientos educacionales deben determinar metas de efectividad del rendimiento académico a alcanzar en cuatro años, las cuales incluyen:

- a) Metas SIMCE: se refieren al mejoramiento de los puntajes promedio obtenidos en el SIMCE 2007 en al menos los dos subsectores más deficitarios en las mediciones de 4° y 8° básico. Como los establecimientos funcionan en diversos contextos, el objetivo es lograr mejorar los puntajes promedio en relación a sí mismos, tendiendo a acercarse al promedio nacional si están bajo él, y mostrando un avance sostenido si ya lo han superado<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Para efectos del cumplimiento de las metas de efectividad mencionadas en el artículo 7° letra e) de la Ley de Subvención Escolar Preferencial, se considerará como mínimo lo señalado en la nota 1 del Anexo VI (pág.4) de las Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. Sin embargo, lo deseable es que los establecimientos definan metas más desafiantes que el mínimo establecido y/o manifiesten una tendencia al aumento sostenido.

**Ejemplo de metas de efectividad de rendimiento para diversos puntajes en un establecimiento educacional con más de 20 alumnos que rindieron SIMCE:**

Puntaje inicial SIMCE Lenguaje	% de aumento sugerido	Puntaje a lograr en 4 años	Meta desafiante o mayor a la sugerida
180	22	220	230
220	14	251	270
240	14	274	290
250	12	280	300
280	7	300	310
290	7	310	320

En el Anexo VI del documento "Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo" y en [www.planesdemejoramiento.cl](http://www.planesdemejoramiento.cl) se encuentran las indicaciones específicas para este paso.

- b) Metas de Niveles de Logro SIMCE: deben referirse a aumentar el porcentaje de estudiantes que se encuentran en el nivel avanzado de logro y a reducir el porcentaje de niños y niñas que se ubican en el nivel inicial de logro<sup>3</sup>.

**Ejemplo de metas relacionadas con el mejoramiento del porcentaje de los niveles de logro SIMCE:**

Curso	Subsector	Situación Inicial: % estudiantes en nivel inicial 2007	Meta: % estudiantes en nivel inicial en 4 años	Situación Inicial: % estudiantes en nivel avanzado en 2007	Meta: % estudiantes en nivel avanzado en 4 años
4° Básico	Lenguaje y Comunicación	33%	10%	15%	25%
	Educación Matemática	45%	10%	5%	20%
	Ciencias Naturales	60%	10%	10%	22%
	Ciencias Sociales				

<sup>3</sup> Ver información sobre niveles de logro en [www.simce.cl](http://www.simce.cl).



2.2 Subsectores de aprendizaje que se incorporarán progresivamente durante los 4 años.

El establecimiento educacional determinará los subsectores de aprendizaje -en 4° y 8° básico- que se incorporarán progresivamente en el Plan de Mejoramiento Educativo. Estos corresponderán necesariamente, al menos, a aquellos dos que han resultado más deficitarios y que, por lo tanto, comprometen metas de efectividad en el SIMCE y porcentaje de los niveles de logro SIMCE.

Una vez definidos, se podrán programar las acciones anuales y determinar los apoyos requeridos, sea de parte del Ministerio de Educación o de la oferta de las asesorías inscritas en el Registro de Asistencia Técnica Externa (ATE).

**Ejemplo de fijación de los subsectores a trabajar por año:**

<b>Subsectores</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Lenguaje y Comunicación (NT1-NB2)	X	X	X	X
Lenguaje y Comunicación (NB3-NB6)		X	X	X
Educación Matemática (NT1-NB2)	X	X	X	X
Educación Matemática (NB3-NB6)			X	X
Comprensión del Medio Natural (NT1-NB2)			X	X
Estudio y Comprensión del Medio Natural (NB3-NB6)				
Comprensión del Medio Social y Cultural (NT1-NB2)			X	X
Estudio y Comprensión del Medio Social y Cultural (NB3-NB6)				X

## MATRICES PARA METAS DE EFECTIVIDAD A 4 AÑOS

De acuerdo a lo visto en las páginas precedentes, complete las matrices correspondientes a la fijación de metas a 4 años.

### Matriz N° 1: Puntajes SIMCE y porcentaje de niveles de logro SIMCE

Curso	Subsector	Puntaje SIMCE		%Niveles de logro SIMCE			
		2007	A 4 años	Inicial		Avanzado	
				2007	A 4 años	2007	A 4 años
4° Básico	Lenguaje						
	Matemática						
	CM Natural						
	CM Social*						
8° Básico	Lenguaje						
	Matemática						
	CM Natural						
	CM Social						

\*A incorporarse en el SIMCE 2009.

### Matriz N° 2: Fijación de los subsectores a incorporar por año

Subsectores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Lenguaje y Comunicación (NT1-NB2)				
Lenguaje y Comunicación (NB3-NB6)				
Educación Matemática (NT1-NB2)				
Educación Matemática (NB3-NB6)				
Comprensión del Medio Natural (NT1-NB2)				
Estudio y Comprensión del Medio Natural (NB3-NB6)				
Comprensión del Medio Social y Cultural(NT1-NB2)				
Estudio y Comprensión del Medio Social y Cultural (NB3-NB6)				

### **3. PROGRAMACIÓN**

En esta etapa de la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo el establecimiento educacional generará su Programación Anual, que incluye la formulación de metas anuales de aprendizaje y gestión institucional y sus correspondientes acciones, responsables, tiempo y recursos.

La programación anual permitirá al establecimiento fijar año a año nuevas metas, ajustar las ya existentes y realizar todos los cambios que, de acuerdo al monitoreo y a las evaluaciones periódicas, considere pertinentes y adecuados para garantizar el mejoramiento continuo del aprendizaje y de las prácticas institucionales.

La programación anual incluye:

- Establecer metas anuales de aprendizaje;
- Definir acciones de mejoramiento de las metas de aprendizaje propuestas en los subsectores incluidos en el marco a cuatro años;
- Definir acciones de mejoramiento vinculadas a las condiciones de gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos requeridas para el mejoramiento del aprendizaje de todas y todos los estudiantes y, en especial, de los y las alumnas prioritarias y los de bajo rendimiento;
- Establecer un sistema de seguimiento y monitoreo de la programación anual.

### **SOBRE LAS METAS**

3.1. Establecimiento de metas anuales de aprendizaje.

3.1.1 Metas de velocidad y comprensión lectora.

Los resultados de las evaluaciones nacionales muestran que el 40% de los niños y niñas no superan el nivel inicial de Lectura. Más aún, en la población con mayores déficits socioculturales, casi el 60% de las y los estudiantes de 10 años no alcanza a comprender lo que lee. Ello obliga a tomar medidas efectivas para revertir esta situación, dado que la lectura es la base que posibilita o dificulta cualquier aprendizaje. Esta es una de las competencias que más impacto tiene en el desarrollo de las personas, en el aprendizaje de los contenidos curriculares, en la adquisición de habilidades sociales, en el desarrollo del pensamiento y en el efectivo ejercicio de la ciudadanía, entre otros aspectos.

Por su relevancia, la enseñanza de la lectura es una de las tareas más importantes que debe realizar el establecimiento educacional en su conjunto, es decir, los docentes del área de Lenguaje y todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar.

#### **Metas para la velocidad lectora**

Medir la velocidad lectora permite a la comunidad conocer el nivel de automatización de la lectura que tienen sus estudiantes, condición que facilitará o dificultará la comprensión lectora. Esto no significa que el establecimiento deba concentrarse en que niños y niñas lean más rápido, sino en determinar la situación lectora inicial y tomar decisiones informadas para planificar su mejoramiento.

Para la determinación de las metas de velocidad lectora se utilizará la Tabla de desempeños que se presentó en el Anexo IV de las "Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo" y que a continuación se adjunta<sup>4</sup>. Dicha tabla es utilizada frecuentemente por muchas escuelas para establecer la velocidad lectora:

**Tabla de Desempeños de velocidad lectora**

	1° básico	2° básico	3° básico	4° básico	5° básico	6° básico	7° básico	8° básico
Muy rápida	56	84	112	140	168	196	214	214
Rápida	47-55	74-83	100-111	125-139	150-167	178-195	194-213	194-213
Medio alta	38-46	64-73	88-99	111-124	136-149	161-177	174-193	174-193
Medio baja	29-37	54-63	76-87	97-110	120-135	143-160	154-173	154-173
Lenta	22-28	43-53	64-75	85-96	104-119	125-142	135-153	135-153
Muy lenta	21	42	63	84	103	124	134	134

Mide palabras por minutos menos faltas en la lectura.

Es importante destacar que las y los estudiantes que leen menos palabras que las señaladas en la categoría "Muy lenta" de su curso, están leyendo en un nivel correspondiente a un curso inferior, por lo tanto, quedarían categorizados como **"fuera de nivel"**.

El establecimiento puede usar el sistema que le sea más adecuado, pero lo fundamental es mantenerlo siempre para poder comparar periódicamente los avances logrados.

Las metas a establecer se relacionan con el porcentaje de alumnos y alumnas de cada uno de los niveles evaluados, que alcanza desempeños equivalentes o superiores a la categoría "medio alta"<sup>5</sup>. La meta a lograr en el año es que todas y todos los niños alcancen a lo menos la categoría mencionada, sobre la cual se determinarán las acciones remediales necesarias. El uso de evaluaciones intermedias y una final constituye un importante instrumento para ir monitoreando los avances y redefiniendo las estrategias que permitan llegar a la meta.

<sup>4</sup> Si bien los establecimientos pueden usar otros instrumentos para la medición, es importante aclarar que el registro de los resultados debe corresponder a esta tabla, entendiendo que **es una forma de** homogeneizar la entrega de los resultados. En [www.educandojuntos.cl](http://www.educandojuntos.cl) ; [www.fundacionarauco.cl](http://www.fundacionarauco.cl) y [www.feyalegria.cl](http://www.feyalegria.cl) es posible encontrar textos validados para medir la velocidad lectora, orientaciones de su uso y videos sobre cómo desarrollar el proceso.

<sup>5</sup> Alcanzar la categoría "media-alta" significa que los y las alumnas han iniciado el proceso de automatización de la lectura.

**Ejemplo de metas de velocidad lectora:**

<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes con desempeño equivalente o superior a la categoría Lectura medio alta Año 2008</b>	<b>% de estudiantes con desempeño equivalente o superior a la categoría Lectura medio alta Meta año 1</b>
1° Básico	20	90 - 100
2° Básico	40	90 - 100
3° Básico	30	90 - 100
4° Básico	60	90 - 100
5° Básico	40	90 - 100
6° Básico	80	90 - 100
7° Básico	70	90 - 100
8° Básico	70	90 - 100

\* Incluye todos los cursos de un nivel.

## Metas para la comprensión lectora

Aunque el SIMCE de Lenguaje de 4° básico entrega claros indicadores respecto a la situación de la comprensión lectora, el establecimiento puede usar otros instrumentos para evaluar la situación inicial de sus estudiantes, indicando qué porcentaje de ellos lee comprensivamente en los distintos niveles entre NT1 y 4° básico.

Para la determinación de las metas de comprensión lectora debe utilizarse la tabla del Anexo IV "Indicadores de desempeño mínimo de comprensión lectora", que se presenta a continuación.

	NT-1	NT-2	1° básico	2° básico	3° básico	4° básico
<b>Aprendizajes claves</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores</b>
Conciencia Fonológica	Progresiva identificación auditiva de sonidos iniciales y finales. Diferenciar palabras cortas de largas. Segmentar palabras.	Progresiva asociación de fonemas y grafemas. Identificación de palabras escritas que se inician o terminan con una misma letra o sílaba.				
Aproximación y motivación a la lectura	-Solicitan que les lean textos de su interés -Exploran diversos tipos de textos	-Exploran textos y juegan a leer, marcando con el dedo el recorrido -Interrogan sobre el contenido y características de diversos textos de su interés	-Juegan a leer textos de su interés.	- Leen textos de su interés para entretenerse e informarse.	- Leen textos de su interés para entretenerse, informarse, seguir instrucciones y aprender.	- Leen textos de su interés para entretenerse, informarse, seguir instrucciones, aprender e interactuar.
Interpretación de signos escritos	Distinguen su nombre escrito y palabras familiares en diferentes textos.	Distinguen algunas palabras familiares y frases simples en diferentes textos.	- Leen palabras, frases, oraciones simples y textos breves.	- Leen sin dificultad, en silencio y en voz alta, palabras, frases, oraciones y textos breves con cualquier letra del alfabeto, en diversas combinaciones.	- Leen con fluidez, una variedad de textos breves de estructura simple.	- Leen con fluidez y expresividad, una variedad de textos breves de estructura simple.
Reconocimiento de tipo de texto	Distinguen cuentos y avisos a partir de su formato y de elementos gráficos e icónicos.	Distinguen cuentos, poemas, noticias y avisos a partir de su formato y de elementos gráficos e icónicos.	Distinguen cuentos, poemas, noticias, avisos, recetas, cómics, cartas, a partir de su silueta y de elementos gráficos e icónicos.	Distinguen cuentos, poemas, noticias, avisos, recetas, cartas, entre otros, a partir de su contenido.		

	NT-1	NT-2	1° básico	2° básico	3° básico	4° básico
Extraer información	<b>Indicadores</b> Reconocen elementos centrales de distintos textos escuchados, como por ejemplo, características de personajes, lugares, hechos.	<b>Indicadores</b> Hacen predicciones sobre información literal presentada oralmente o a través de imágenes de diversos textos, por ejemplo: intentan adivinar que hará un personaje conocido	<b>Indicadores</b> -Extraen información explícita evidente y realizan inferencias claramente sugeridas por el texto para captar su sentido global.	<b>Indicadores</b> -Extraen información explícita evidente y realizan inferencias claramente sugeridas por el texto para captar su sentido global.	<b>Indicadores</b> - Extraen información explícita, distinguiéndola de otras próximas y semejantes y realizan inferencias de causa y efecto, para captar su sentido global.	<b>Indicadores</b> - Extraen información explícita, distinguiéndola de otras próximas y semejantes y realizan inferencias de causa, efecto y secuencia, para captar su sentido global.
Parfraseo	Relatan con sus propias palabras lo escuchado.	Relatan con sus propias palabras lo escuchado.	- Parfrasean el contenido de lo leído, demostrando que han comprendido su sentido.	- Expresan con sus propias palabras el contenido del texto leído, describiendo lugares, caracterizando personas y personajes y reconociendo secuencias de acciones.		
Argumentación	Dan opinión sobre lo escuchado.	Opinan sobre lo escuchado y justifican sus apreciaciones.	- Dan sus impresiones sobre lo leído.	- Opinan sobre el comportamiento de personas y personajes, basándose en los hechos presentados en los textos leídos.	- Opinan sobre características y comportamientos de personas y personajes y sobre hechos presentados en los textos leídos.	- Opinan sobre características y comportamientos de personas y personajes y sobre hechos presentados en los textos leídos.
Incremento de Vocabulario	Interpretan a partir de claves contextuales el significado de palabras nuevas escuchadas.	Interpretan a partir de claves contextuales el significado de palabras nuevas escuchadas.	Hipotetizan a partir de claves contextuales el significado de palabras no familiares en diversos textos tanto orales como escritos.	Hipotetizan a partir de claves contextuales el significado de palabras no familiares en diversos textos escritos.	- Reconocen a partir de claves contextuales o de la consulta del diccionario, el significado de palabras no familiares provenientes de sus lecturas.	- Reconocen a partir de claves contextuales o de la consulta del diccionario, el significado de palabras y expresiones no familiares provenientes de sus lecturas.

La tabla no contiene todos los aprendizajes esperados en los Planes y Programas, sino aquellos ocho aprendizajes clave para la comprensión lectora con sus correspondientes indicadores de desempeño. De acuerdo a los resultados del diagnóstico, el establecimiento educacional deberá desarrollar una estrategia integral que le permita asegurar el logro de todos ellos durante la implementación del Plan, entendiendo que ninguno de ellos, por sí solo, es suficiente para lograr un buen nivel de comprensión lectora.

A partir de estos indicadores, corresponderá al establecimiento determinar los instrumentos para evaluar cada uno de los aprendizajes clave, los cuales pueden ser distintos según el aprendizaje a evaluar. Para estos efectos, en el documento *Niveles de logro SIMCE Lectura 4° básico* se pueden encontrar algunos ejemplos de instrumentos y evidencias, así como en los Programas de Estudio de Lenguaje correspondientes a cada nivel.

Ejemplo de situaciones en las cuales se pueden evidenciar los aprendizajes que se indican:

- Para la conciencia fonológica, se puede usar una interacción oral con el alumno o alumna;
- Para la aproximación y motivación a la lectura, la observación;
- Para la extracción de información, un instrumento escrito.

Es recomendable que las distintas evaluaciones sean realizadas por los propios docentes del establecimiento, sin perjuicio de que también pueda hacerlo una asesoría técnica ministerial o externa.

La meta a establecer es que todas y todos los alumnos alcancen al menos los desempeños equivalentes o superiores a su nivel en todos los aprendizajes clave que le correspondan. Es decir, se aspira a que más del 90% de los estudiantes logren la meta.

## MATRICES PARA METAS A 4 AÑOS DE VELOCIDAD Y COMPRENSIÓN LECTORA

De acuerdo a lo visto en las páginas precedentes, complete ahora las matrices correspondientes a la fijación de metas para el primer año:

### Matriz N° 3: Metas de velocidad lectora

<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes con desempeño equivalente o superior a la categoría Lectura medio alta Año 2008</b>	<b>% de estudiantes con desempeño equivalente o superior a la categoría Lectura medio alta Meta año 1</b>
1° Básico		
2° Básico		
3° Básico		
4° Básico		
5° Básico		
6° Básico		
7° Básico		
8° Básico		

\*Incluye todos los cursos de un nivel.

### Matriz N° 4: Metas de comprensión lectora para cada aprendizaje clave

#### Matriz N° 4.1

<b><i>Aprendizaje clave 1: Conciencia fonológica</i></b>		
<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes que alcanzan el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente Año 2008</b>	<b>% de estudiantes con desempeño equivalente o superior al curso correspondiente Meta año 1</b>
NT1		
NT2		

\*Incluye todos los cursos del nivel.



Matriz N° 4.2

<b>Aprendizaje clave 2 : Aproximación y motivación a la lectura</b>		
<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes que alcanza el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente Año 2008</b>	<b>% de estudiantes con desempeño equivalente o superior al curso correspondiente Meta año 1</b>
NT1		
NT2		
1° Básico		
2° Básico		
3° Básico		
4° Básico		

\* Incluye todos los cursos del nivel.

Matriz N° 4.3

<b>Aprendizaje clave 3 : Interpretación de signos escritos</b>		
<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes que alcanza el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente Año 2008</b>	<b>% de estudiantes con desempeño equivalente o superior al curso correspondiente Meta año 1</b>
NT1		
NT2		
1° Básico		
2° Básico		
3° Básico		
4° Básico		

\* Incluye todos los cursos del nivel.

Matriz N° 4.4

<b>Aprendizaje clave 4: Reconocimiento de tipo de texto</b>		
<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes que alcanza el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente Año 2008</b>	<b>% de estudiantes con desempeño equivalente o superior al curso correspondiente Meta año 1</b>
NT1		
NT2		
1° Básico		
2° Básico		
3° Básico		
4° Básico		

\* Incluye todos los cursos del nivel.

Matriz N° 4.5

<b>Aprendizaje clave 5 : Extraer información</b>		
<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes que alcanza el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente Año 2008</b>	<b>% de estudiantes con desempeño equivalente o superior al curso correspondiente Meta año 1</b>
NT1		
NT2		
1° Básico		
2° Básico		
3° Básico		
4° Básico		

\* Incluye todos los cursos del nivel.

Matriz N° 4.6

<b>Aprendizaje clave 6 : Parafraseo</b>		
<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes que alcanza el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente</b> <b>Año 2008</b>	<b>% de estudiantes con desempeño equivalente o superior al curso correspondiente</b> <b>Meta año 1</b>
NT1		
NT2		
1° Básico		
2° Básico		
3° Básico		
4° Básico		

\*Incluye todos los cursos del nivel.

Matriz N° 4.7

<b>Aprendizaje clave 7 : Argumentación</b>		
<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes que alcanza el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente</b> <b>Año 2008</b>	<b>% de estudiantes con desempeño equivalente o superior al curso correspondiente</b> <b>Meta año 1</b>
NT1		
NT2		
1° Básico		
2° Básico		
3° Básico		
4° Básico		

\*Incluye todos los cursos del nivel.

Matriz N° 4.8

<b>Aprendizaje clave 8 : Incremento de vocabulario</b>		
<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes que alcanza el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente Año 2008</b>	<b>% de estudiantes con desempeño equivalente o superior al curso correspondiente Meta año 1</b>
NT1		
NT2		
1° Básico		
2° Básico		
3° Básico		
4° Básico		

\*Incluye todos los cursos del nivel.

### 3.1.2 Metas en otros subsectores de aprendizaje

Además de las metas de velocidad y comprensión lectora, para el primer año de implementación del Plan de Mejoramiento el establecimiento podrá determinar metas en otros ejes de Lenguaje y Comunicación, Matemática o Ciencias. Para estos efectos se sugiere realizar un diagnóstico del aprendizaje en el subsector que se quiere trabajar.

**Ejemplo de metas en otros subsectores:**

#### Subsector Educación Matemática NT1 a NB2

Cursos	Núcleo /Eje	Evaluación inicial	Metas año 1
NT1-NT2	Relaciones lógico matemáticas y cuantificación	El 30% de los niños y niñas demuestra capacidades para aplicar las relaciones lógico matemáticas a su vida cotidiana, utilizando el lenguaje matemático, utilizando los números para ordenar y contar, y resolver problemas simples.	A partir de la evaluación inicial, el establecimiento define sus metas año a año.
1° Básico	Eje: Números	El 20% de niños y niñas ha desarrollado una comprensión de los números y del sistema de numeración decimal, y de los diferentes usos en la vida cotidiana.	
2° Básico u otros			

#### Subsector Comprensión del Medio Natural NT1 a NB2

Cursos	Núcleo/Eje	Evaluación inicial	Metas año 1
NT1-NT2	Seres Vivos y su entorno	El 25% de los niños y niñas tiene conocimiento y comprende las características de los seres vivos y las relaciones que establecen con el entorno.	A partir de la evaluación inicial, el establecimiento educativo define sus metas año a año.
1° Básico	Seres vivos y su interacción con el ambiente	El 35% de los niños y niñas ha desarrollado las habilidades de observar, registrar y comunicar sus observaciones del entorno o de seres vivos, diferenciando entre estos y seres inertes.	
2° Básico u otros			

**MATRICES PARA ESTABLECER METAS DEL PRIMER AÑO DE IMPLEMENTACIÓN OPTATIVA EN OTROS SUBSECTORES DE APRENDIZAJE AFECTOS A LAS METAS DE EFECTIVIDAD**

De acuerdo a lo visto en las páginas precedentes, complete las matrices siguientes.

**Matriz N° 5: Metas en otros subsectores y niveles**

Matriz 5.1: **Subsector:** ..... **Nivel/es:** .....

Niveles*	Núcleo/Eje	Evaluación inicial	Metas año 1
NT1			
NT2			
1° Básico			
2° Básico			
3° Básico			
4° Básico			
5° Básico			
6° Básico			
7° Básico			
8° Básico			

\*Incluye todos los cursos de un nivel.

Matriz 5.2: **Subsector:** ..... **Nivel/es:** .....

Niveles*	Núcleo/Eje	Evaluación inicial	Metas año 1
NT1			
NT2			
1° Básico			
2° Básico			
3° Básico			
4° Básico			
5° Básico			
6° Básico			
7° Básico			
8° Básico			

\*Incluye todos los cursos de un nivel

Matriz 5.3: **Subsector:** ..... **Nivel/es:** .....

<b>Niveles*</b>	<b>Núcleo/Eje</b>	<b>Evaluación inicial</b>	<b>Metas año 1</b>
NT1			
NT2			
1° Básico			
2° Básico			
3° Básico			
4° Básico			
5° Básico			
6° Básico			
7° Básico			
8° Básico			

\*Incluye todos los cursos de un nivel



Matriz 5.4: **Subsector:** ..... **Nivel/es:** .....

<b>Niveles*</b>	<b>Núcleo/Eje</b>	<b>Evaluación inicial</b>	<b>Metas año 1</b>
NT1			
NT2			
1° Básico			
2° Básico			
3° Básico			
4° Básico			
5° Básico			
6° Básico			
7° Básico			
8° Básico			

\*Incluye todos los cursos de un nivel.

## **SOBRE LAS ACCIONES**

Una vez establecidas las metas, es necesario diseñar una programación de las acciones que permita que todos los y las estudiantes logren lo propuesto, en especial las y los alumnos prioritarios. La Ley de Subvención Escolar Preferencial establece dentro de los compromisos de las escuelas emergentes, 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 de las y los alumnos prioritarios; también menciona acciones complementarias a los procesos de enseñanza y aprendizaje para mejorar su rendimiento escolar y su formación integral, tales como actividades sociales, culturales, deportivas, artísticas u otras.

Al respecto, es importante tener en cuenta que las acciones específicas para atender a las y los estudiantes prioritarios están contempladas en la programación anual de acciones relacionadas con los subsectores y la gestión institucional que se mencionan a continuación.

### **3.2 Programación de acciones por cada subsector de aprendizaje incluido en el primer año del Plan de Mejoramiento Educativo**

Considerando que el mejoramiento del aprendizaje en cualquier subsector requiere concebir a la institución educacional como un todo interdependiente, es necesario resguardar la coherencia en todas las acciones programadas, entendiendo que forman parte de una estrategia integrada de enseñanza y aprendizaje.

Por ello, la programación anual deberá considerar acciones que, por sí mismas y en su conjunto, contribuyan al logro de las metas propuestas en otros ejes de Lenguaje y Comunicación, en Matemática o Ciencias, según lo que el establecimiento determinó.

Solo para efectos de facilitar la determinación de acciones anuales por cada subsector de aprendizaje incluido en el primer año de implementación, se presentan a continuación algunos de los **ámbitos de acciones** del área de gestión curricular involucrados en el logro del aprendizaje. A partir de estos, el establecimiento podrá seleccionar aquellos ámbitos de acciones que le sean más pertinentes en función de los resultados obtenidos en la aplicación de la pauta de diagnóstico y de las metas que se propuso. Es muy importante tener en claro que estas acciones deberían transferirse, en tanto práctica pedagógica, a todos los subsectores, incluidos aquellos no sujetos a metas de efectividad.

Por otra parte, todas las acciones implican la determinación de los responsables, el tiempo y los recursos. Respecto de estos últimos se debe indicar si se trata de: recursos propios, de otros (programas, donaciones, iniciativas regionales, aportes de los gobiernos regionales, etc.) o bien, los derivados de la ley SEP (ver Anexo VII<sup>6</sup>).

---

<sup>6</sup> En construcción. Próximamente disponible en página [www.planesdemejoramiento.cl](http://www.planesdemejoramiento.cl)

## ÁMBITOS DE ACCIONES

### 3.2.1 Acciones para medir los avances en el aprendizaje de los alumnos y alumnas

Estas acciones apuntan a establecer un sistema de medición y seguimiento de los avances del aprendizaje de los y las estudiantes durante el año escolar, el que debería incluir:

- La definición de las metas anuales de aprendizaje a lograr;
- Los instrumentos de evaluación que se utilizarán y su frecuencia de aplicación;
- El sistema de registro y análisis de la información a trabajarse con estudiantes y docentes;
- La modalidad de información de resultados a alumnos, alumnas y a sus apoderados.

En la determinación de las acciones a realizar para lograr establecer este sistema, se debe tener presente que es fundamental:

- Dosificar la frecuencia y cantidad de evaluaciones a las que son expuestos los alumnos y alumnas para permitir un adecuado análisis de sus resultados;
- Utilizar la revisión de las evaluaciones con los estudiantes como una estrategia fundamental de aprendizaje;
- Definir estrategias pedagógicas para reforzar, complementar o profundizar de acuerdo a los resultados.

### 3.2.2 Acciones que debieran realizarse relacionadas con la planificación de las clases y de las evaluaciones, de los métodos y recursos pedagógicos, orientadas directamente a mejorar el aprendizaje en el subsector correspondiente

Está probado que para lograr aprendizaje se requiere al menos que las clases estén planificadas, que exista un método de trabajo validado en la experiencia acumulada del establecimiento y, por otro, que estén los recursos pedagógicos pertinentes y adecuados al objetivo, unido a que la evaluación esté en función del mejoramiento del aprendizaje.

Institucionalizar un sistema de planificación implica programar acciones intencionadas que conduzcan al establecimiento a definir, por ejemplo, un modelo de planificación consensuado con los docentes en el subsector correspondiente, considerando aspectos como:

- Formato;
- Definición y organización clara de los objetivos y aprendizajes esperados del año;
- Secuencia de planificación clase a clase;
- Uso de una o más metodologías de trabajo para dicho subsector que incluya didácticas probadas y adecuadas al contexto del establecimiento educacional;
- Utilización de una variedad de recursos y estrategias de enseñanza para atender los distintos niveles de aprendizaje de las y los estudiantes;
- Utilización de múltiples recursos y estrategias en función de la complejidad de los contenidos;
- Calendarización de las evaluaciones;
- Elaboración de diversos instrumentos de evaluación;
- Definición de estrategias remediales para mejorar los resultados de aprendizaje de un subsector determinado.

Para ello se puede recibir asesoría, capacitar a sus docentes y directivos, adquirir materiales y metodologías, generar grupos de aprendizaje profesional, conocer experiencias exitosas y otros.

### **3.2.3 Acciones que debieran realizarse respecto de la gestión docente en el aula, orientadas a mejorar el aprendizaje en el subsector correspondiente**

Las acciones relativas a la gestión docente en el aula dicen relación con la generación de:

- Un ambiente propicio para el aprendizaje, esto es, que en el aula los estudiantes se sienten valorados y seguros, saben que serán tratados con dignidad, que sus preguntas, opiniones y experiencias serán acogidas con interés y respeto. Para lograrlo, los docentes establecen y mantienen normas consistentes de convivencia en el aula y manifiestan altas expectativas de aprendizaje y desarrollo de sus alumnos y alumnas.
- Una enseñanza diseñada para el aprendizaje de todos los estudiantes, lo que se relaciona con prácticas de planificación de clases, con propiciar experiencias de aprendizaje que generen otros conocimientos, con utilizar el tiempo de clases en el trabajo de aprendizaje de los estudiantes más que en mantener el orden, con considerar los conocimientos previos que tienen los estudiantes, como asimismo con analizar sus evaluaciones y resultados de aprendizaje, entre otros.
- Un sistema de acompañamiento a los docentes en su labor en el aula, lo cual implica que el Equipo Directivo ha acordado con ellos un mecanismo de apoyo que utiliza la observación de clases como una estrategia para mejorar su práctica, entre otras.

Para estas acciones las unidades educativas pueden recibir asesoría, capacitar a sus docentes y directivos, reforzar los equipos técnicos, incorporar estrategias de observación mutua entre profesores, generar grupos de aprendizaje profesional, conocer otras experiencias, incorporar ayudantes dentro del aula, entre otros.

### **3.2.4 Acciones de reforzamiento pedagógico a las y los alumnos con bajo rendimiento escolar, y de apoyo para aquellos estudiantes que se destaquen o demuestren condiciones o talentos en el subsector correspondiente**

Los distintos resultados que obtienen las y los estudiantes, así como la actitud con que se relacionan con un determinado subsector, hace necesario trabajar diferenciadamente con ellos, tanto para potenciar nuevos logros como para apoyarlos en la obtención de mejores resultados.

Para quienes muestran tener **facilidad, capacidad, talento especial o buenos resultados** en un determinado subsector se puede, por ejemplo:

- Designarlos como tutores de otros con más dificultades;
- Fomentarles la lectura y/o investigación de textos o temas adicionales
- Crear grupos de actividades extraescolares;
- Diferenciarles las tareas motivándolos a superar las exigencias mínimas y acometer desafíos mayores;
- Trabajar con software educativo especializado.

Para quienes tienen **bajo rendimiento o dificultades** en determinado subsector se puede, por ejemplo:

- Diseñar un sistema de reforzamiento;
- Organizar formas de acompañamiento por otro profesor dentro del aula;
- Crear grupos de estudio;
- Trabajar con software educativo adecuado a las necesidades.

Los establecimientos pueden recibir asesoría, capacitar a sus docentes y directivos, adquirir o confeccionar instrumentos de trabajo diferenciado, adquirir tecnología, conocer otras experiencias exitosas, y otros.

### **3.2.5 Acciones para acercar y comprometer a los padres y apoderados con el aprendizaje de sus hijos, hijas o pupilos en los subsectores específicos**

El compromiso de los padres y apoderados en los logros de sus hijos es fundamental, pero la evidencia nos indica que su participación se diluye en actividades poco vinculadas al aprendizaje y más enfocadas a la organización de actividades para recaudar fondos o, en menor medida, a actividades eminentemente recreativas.

Es fundamental, por lo tanto, generar estrategias que involucren a los padres y apoderados en el mejoramiento del aprendizaje de sus hijos y pupilos en subsectores específicos. A modo de ejemplo:

- Informarles claramente el nivel de aprendizaje en que se encuentra su hijo, hija o pupilo y al que se debe llegar;
- Comentarles los métodos de trabajo utilizados y mostrarles cómo trabajan sus hijos;
- Prepararlos para reconocer las capacidades propias de cada edad y co-responsabilizarse de lo que se puede lograr con sus hijos e hijas;
- Incentivarlos a realizar acciones en familia como pequeñas lecturas, juegos de índole matemática, salidas a lugares con significado cultural o histórico, entre otras.

Para estas acciones los establecimientos educacionales pueden recibir asesoría, capacitar a sus docentes y directivos, capacitar a los padres y apoderados, confeccionar material para enviar a los hogares, generar grupos de aprendizaje profesional, visitar otras experiencias, y otros.

Es importante recordar que las acciones seleccionadas deben estar intencionadas a impactar en el logro de aprendizaje en los subsectores priorizados por el establecimiento educacional.

Por ejemplo, si el establecimiento desea lograr que en Educación Matemática los niños y niñas de NB2 puedan:

- Reconocer que los números se pueden ordenar;
- Reconocer que un número se puede expresar de varias maneras, como suma de otros pequeños;
- Manejar aspectos básicos de la resolución de problemas, tales como formular el problema, tomar iniciativas para resolverlo y comunicar la solución del mismo.

Entonces, es necesario preguntarse: ¿Qué se requiere para que los niños y niñas logren aprender lo señalado?. Algunas de las posibles respuestas son las siguientes:

- Que el Director o Directora identifique las fortalezas y debilidades de los docentes en el subsector y defina la capacitación que se requiera para el mejoramiento;
- Asegurar que el número de horas del jefe técnico es adecuado para que asesore en este aspecto;
- Lograr que todos los docentes tengan su planificación anual, planifiquen clase a clase y verifiquen que se cumpla lo planificado;
- Contratar asistencia técnica para capacitar a las y los docentes en un método probado y validado por el establecimiento;
- Contratar asistencia técnica para la elaboración de instrumentos evaluativos que permitan monitorear los avances de los estudiantes.

A continuación se ofrece un ejemplo para orientar la completación de la matriz relacionada con las acciones para mejorar los subsectores incluidos en el primer año del Plan de Mejoramiento Educativo.

En las acciones anuales se deben señalar los responsables, el tiempo, y los recursos involucrados. En cuanto a los recursos financieros se indicará si estos son propios, de otros (programas donaciones, iniciativas regionales, aportes de los gobiernos regionales, etc.) o bien, los derivados de la ley SEP (ver Anexo VII).

**Ejemplo: Acciones dirigidas a mejorar los subsectores seleccionados por el Establecimiento Educacional.**

<b>Subsector:</b> Educación Matemática					
<b>Meta:</b> Lograr que el 100% de los niños y niñas manejen aspectos básicos de la resolución de problemas, tales como formular el problema, tomar la iniciativa para resolverlo y comunicar la solución del mismo.					
<b>Ámbito de las acciones</b>	<b>Objetivo esperado</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>
3.2.1 Medir los avances en el aprendizaje de los alumnos y alumnas.	Identificar los logros de aprendizaje inicial y hacer seguimiento de avance de todas y todos los estudiantes.	Identificar los ámbitos a trabajar en cada nivel para el logro de la meta propuesta y definir las estrategias necesarias para mejorar.	Director (a) y jefe de UTP	noviembre a diciembre 2008	Equipo de docentes competentes; jefe técnico y asesor del establecimiento
		Definir los tiempos en el calendario anual para la evaluación inicial y final del aprendizaje.	Director (a) y jefe de UTP	diciembre a enero 2009	Equipo técnico competente y asesoría ministerial
		Definir los instrumentos de evaluación para evaluar y monitorear el aprendizaje.	Director (a) y jefe de UTP, docentes	diciembre a enero 2009.	Contratar asistencia técnica externa
		Definir tiempo requerido para el trabajo docente en la revisión y análisis de resultados.	Director (a) y jefe de UTP		Plan de usos Red Enlaces
		Analizar los resultados de las y los estudiantes, identificar aquellos con dificultades y definir estrategias de reforzamiento.	Director (a) y jefe de UTP, docentes		
Comunicar a los apoderados la situación de sus pupilos y pupilas en relación a la meta.	Docente				

## MATRICES PARA LA DETERMINACIÓN DE ACCIONES ASOCIADAS A LOS SUBSECTORES

De acuerdo a lo visto en las páginas precedentes, complete las matrices correspondientes a las acciones asociadas a los subsectores priorizados.

### Matriz N° 6: Acciones asociadas a los subsectores

*Matriz 6.1*

<b>Subsector:</b>					
<b>Meta:</b>					
Ámbito de las acciones	Objetivo esperado	Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos

*Matriz 6.2*

<b>Subsector:</b>					
<b>Meta:</b>					
Ámbito de las acciones	Objetivo esperado	Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos

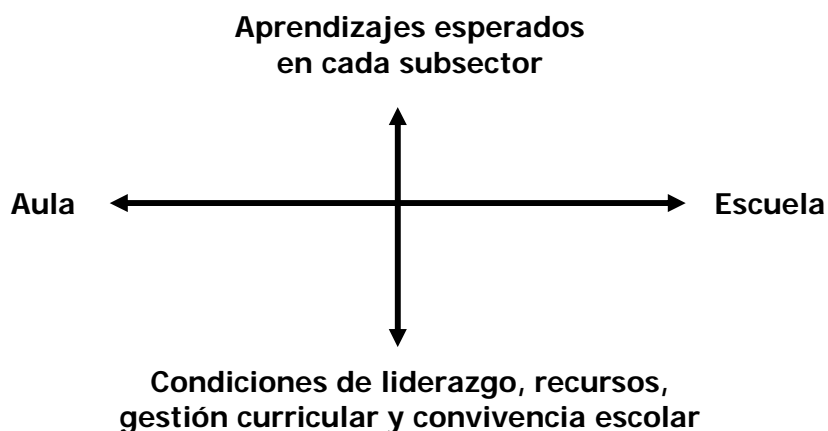


### **3.3 Programación de acciones de mejoramiento de la gestión institucional vinculadas a las condiciones de gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos incluidas en el primer año del Plan de Mejoramiento Educativo**

El logro de las metas de aprendizaje no solo se produce dentro del aula, sino que se requiere de condiciones mínimas de funcionamiento general del establecimiento educacional para que el aprendizaje se produzca. Acciones aisladas o no coherentes con lo que está ocurriendo en el resto de la escuela difícilmente tendrán impacto en el aprendizaje. A modo de ejemplo, no es posible pensar en un buen clima de aula o en logros de aprendizaje en un establecimiento donde las reglas de convivencia no están claras, o donde permanentemente se pierden clases por razones administrativas, o donde no se tiene claridad sobre los tiempos disponibles para la enseñanza, o no se cuenta con una política clara de desarrollo profesional docente.

Por otra parte, un aula en donde se viven y trabajan en forma consciente e intencionada los objetivos transversales prescritos en el currículum tales como respeto, ciudadanía, desarrollo del pensamiento, trabajo en equipo, participación, responsabilidad, cuidado del medio ambiente, etc., contribuye al mejoramiento de ellos en toda la escuela. Por ejemplo, la acogida que un Director o Directora le da a sus alumnos y alumnas al inicio del día, reforzará y modelará el trabajo del profesor y profesora en su sala; y el respeto con que cada docente trate a sus alumnos y alumnas en el aula configura unas relaciones que fortalecen el clima positivo en el establecimiento escolar. Asimismo, el cuidado de la infraestructura y los espacios escolares impactará en cómo profesores y estudiantes cuidarán y organizarán sus salas de clases.

La siguiente imagen ilustra esta concepción:



De lo anterior se desprende la necesidad de determinar acciones anuales relacionadas con el mejoramiento de las condiciones de liderazgo, convivencia escolar, gestión curricular y de recursos. Para ello los resultados de la aplicación de la pauta del diagnóstico institucional constituyen un insumo fundamental.

En las acciones anuales de mejoramiento de la gestión institucional se deben señalar los responsables, el tiempo, y los recursos involucrados. En cuanto a los recursos financieros se indicará si estos son propios, de otros (programas donaciones, iniciativas regionales, aportes de los gobiernos regionales, etc.) o bien, los derivados de la ley SEP (ver Anexo VII<sup>7</sup>).

<sup>7</sup> En construcción. Próximamente disponible en página [www.planesdemejoramiento.cl](http://www.planesdemejoramiento.cl)

A continuación se ofrece un ejemplo para orientar la completación de la matriz relacionada con las acciones para mejorar la gestión institucional que pueden ser fijadas para uno o más años.

### Ejemplo: Acciones para mejorar la gestión institucional

<b>Área:</b> Convivencia				
<b>Meta:</b> Disminuir (determinado porcentaje) en las situaciones de conflicto entre los miembros de la comunidad escolar que impidan o perturben el ambiente de aprendizaje, a través del establecimiento de normas de convivencia mínimas que permitan el mejoramiento continuo del aprendizaje.				
<b>Objetivos esperados</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>
Contar con normas de convivencia mínimas para el aprendizaje.	Diagnosticar las situaciones de conflicto que se producen en el establecimiento y proponer estrategias de mejoramiento.  Construir y socializar entre los diversos actores (docentes, estudiantes, apoderados, Consejo Escolar, asistentes de la educación) las normas mínimas de convivencia.	Director(a), equipo técnico, docentes, estudiantes, familias, asistentes de la educación, Consejo escolar.	Segundo semestre año 2008 a enero 2009.	Apoyo de la asesoría ministerial o externa. Equipo técnico, más el apoyo del sostenedor.
Establecer mecanismos para hacer el seguimiento de su cumplimiento y efectividad.	Implementar un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la efectividad de las medidas.	Equipo directivo y docentes	enero a diciembre 2009	Equipo de gestión de la escuela, asesoría externa.

## MATRICES PARA LA DETERMINACIÓN DE ACCIONES ASOCIADAS AL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

De acuerdo a lo visto en las páginas precedentes, complete las matrices correspondientes a las acciones asociadas a las áreas para mejorar la gestión institucional (Gestión curricular, Liderazgo, Convivencia y Gestión de recursos) considerando los resultados del diagnóstico institucional.

Matriz N° 7: Acciones asociadas al mejoramiento de la gestión institucional

*Matriz 7.1*

<b>Área:</b> Gestión curricular				
<b>Meta:</b>				
<b>Objetivos esperados</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>

*Matriz 7.2*

<b>Área:</b> Liderazgo				
<b>Meta:</b>				
<b>Objetivos esperados</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>

Matriz 7.3

<b>Área:</b> Convivencia						
<b>Meta:</b>						
<b>Objetivos esperados</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>		

Matriz 7.4

<b>Área:</b> Gestión de recursos						
<b>Meta:</b>						
<b>Objetivos esperados</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>		

## 4. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

### 4.1 Definición de un sistema de monitoreo

Una vez elaborado el Plan de Mejoramiento Educativo y **antes** de su envío al Ministerio de Educación para su aprobación, el sostenedor -en común acuerdo con los equipos técnicos de los establecimientos educacionales a su cargo- deberá definir el sistema mediante el cual hará el seguimiento y monitoreo de las acciones incluidas en la programación anual.

Para estos efectos se puede utilizar el documento “Evolución de indicadores de calidad”<sup>8</sup>, en el cual se encuentran diversos indicadores de resultado y de proceso, contratar asesorías o adquirir sistemas de monitoreo para la elaboración e implementación del seguimiento.

El sistema de monitoreo definido es de suma importancia, pues permitirá al sostenedor y a los equipos técnicos de los establecimientos educacionales el seguimiento y evaluación de las acciones, además de constituirse también en un mecanismo de información a la comunidad escolar y al sistema de Supervisión del Ministerio de Educación.

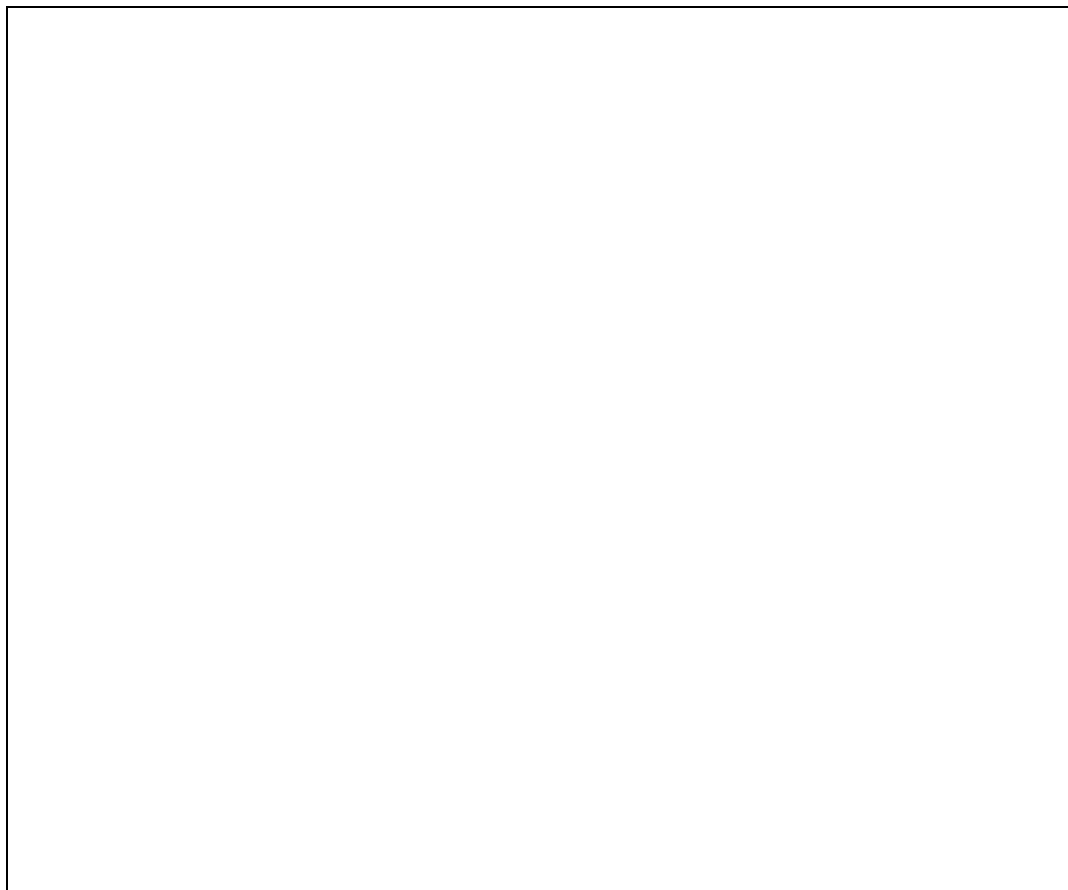
---

<sup>8</sup> Disponible en: [www.planesdemejoramiento.cl/](http://www.planesdemejoramiento.cl/) Materiales de apoyo para el diagnóstico.

## **MATRIZ PARA DEFINIR UN SISTEMA DE MONITOREO**

De acuerdo a lo visto en las páginas precedentes, describa los elementos a considerar en el sistema de monitoreo que permitirá hacer un seguimiento al avance de las acciones y al cumplimiento de las metas.

Matriz N° 9: Sistema de monitoreo



### **4.2 Envío al Ministerio de Educación**

Una vez acordado el Plan de Mejoramiento Educativo entre el equipo de gestión del establecimiento y el sostenedor, este último deberá enviarlo vía correo electrónico al Ministerio de Educación.