



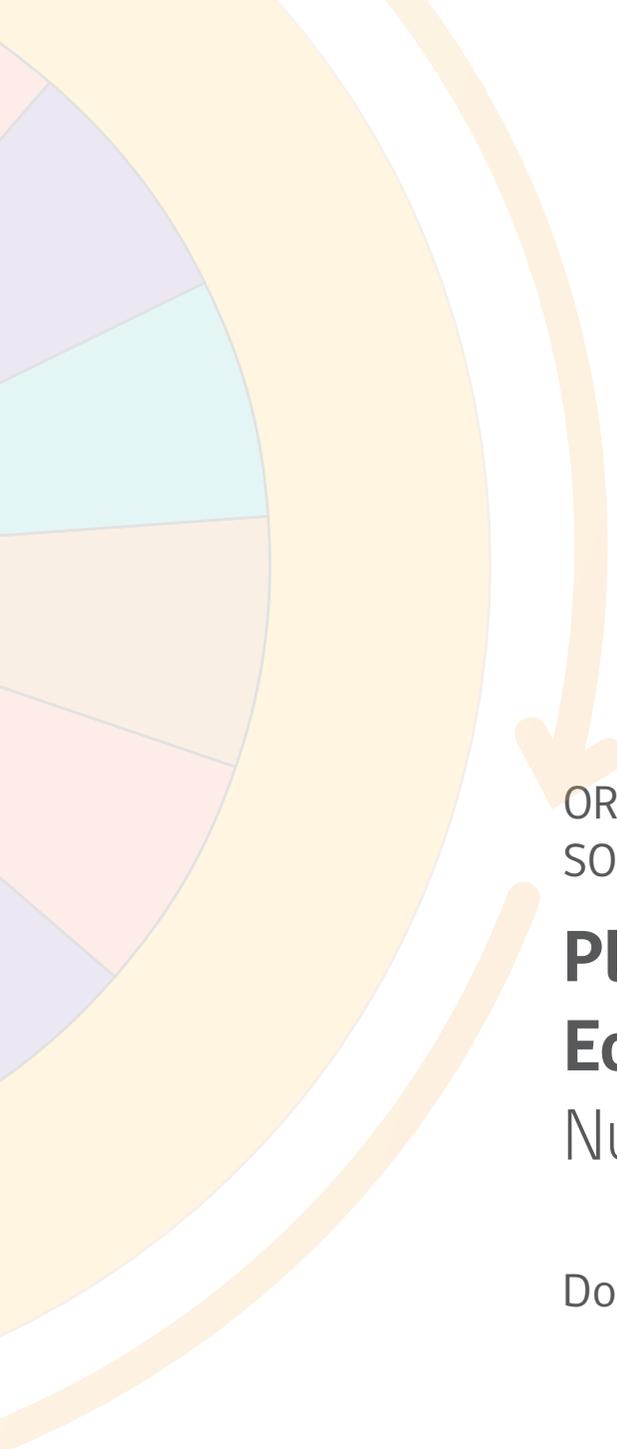
Ministerio de  
Educación

Gobierno de Chile

ORIENTACIONES TÉCNICAS PARA  
SOSTENEDORES Y DIRECTIVOS ESCOLARES

# Plan de Mejoramiento Educativo

Nuevo enfoque a 4 años



ORIENTACIONES TÉCNICAS PARA  
SOSTENEDORES Y DIRECTIVOS ESCOLARES

# Plan de Mejoramiento Educativo

Nuevo Enfoque a 4 años

Documento de la Primera Fase<sup>1</sup>

- 
1. Este es el primero de dos documentos que entregan orientaciones para el sistema educativo en torno al diseño e implementación del nuevo enfoque del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). El Ministerio de Educación entregará próximamente un segundo documento, de carácter intervenible (para completar), que incluye orientaciones y matrices de registro tanto del ciclo de mejoramiento a 4 años como del período anual.

Orientaciones técnicas para Sostenedores y Directivos Escolares

**Plan de Mejoramiento Educativo**

Nuevo Enfoque a 4 años

Documento de la Primera Fase

Material elaborado por: Profesionales de la División de Educación General.

Ministerio de Educación de Chile.

Alameda 1371, Santiago de Chile.

Diseño: Verónica Santana Saez

Nº inscripción: 248.140

# Índice

<b>Presentación</b>	<b>4</b>
Planes de Mejoramiento en el Marco de la Reforma Educacional: Una oportunidad para todo el Sistema Escolar	
<b>1. Introducción:</b>	<b>8</b>
Nuevo enfoque de mejoramiento en el marco de la Reforma educacional	
1.1. Antecedentes y sentidos del nuevo enfoque de mejoramiento	9
1.2. El ciclo de mejoramiento continuo en el marco del nuevo enfoque	11
<b>2. Fases y etapas del nuevo ciclo de mejoramiento educativo</b>	<b>14</b>
2.1. El ciclo de mejoramiento continuo	15
2.2. Primera fase: Análisis Estratégico, Autoevaluación Institucional, Objetivos y Metas estratégicas	16
2.3. Segunda fase: Período anual	18
<b>3. Orientaciones para la Implementación de la Primera fase del Plan de Mejoramiento Educativo a 4 años</b>	<b>21</b>
3.1. Análisis Estratégico y Autoevaluación Institucional	22
3.1.1. Análisis Estratégico	22
3.1.2. Autoevaluación Institucional	25
3.2. Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas	30
<b>4. Condiciones Institucionales, orientaciones específicas y apoyos para la implementación del Plan de Mejoramiento a 4 años</b>	<b>36</b>
4.1. Condiciones Institucionales	37
4.2. Orientaciones específicas	38
4.3. Apoyo a establecimientos y sostenedores	39
<b>Anexo</b>	
Matrices para el desarrollo de la primera fase del ciclo de Mejoramiento Continuo	40
Primera Fase	40
<b>Glosario</b>	<b>47</b>
<b>Cronograma general del ciclo de Mejoramiento Continuo a 4 años</b>	<b>49</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>50</b>



Planes de Mejoramiento en el  
Marco de la Reforma Educativa:  
**Una oportunidad para todo el  
Sistema Escolar**

*La calidad de la educación se juega, principalmente, en cada uno de nuestros establecimientos educacionales a lo largo del país. Como muestra el conocimiento acumulado sobre eficacia y mejora escolar, es fundamentalmente el trabajo de los directivos, docentes y de todos los integrantes de la comunidad escolar el que hace la diferencia y explica cómo un establecimiento puede llegar a constituirse en un espacio donde todos y todas aprenden, potencian sus talentos, se desarrollan personal y socialmente y se forman como ciudadanos y ciudadanas.*

*Junto con ello, la experiencia también es clara en mostrarnos que para lograr que los establecimientos puedan desplegar todo su potencial, se requiere de un sistema institucional y de un contexto que impulsen y hagan posible la calidad, a través de reglas claras, condiciones y capacidades alineadas con ese objetivo.*

*La Reforma Educacional que nuestro Gobierno ha comenzado a implementar apunta precisamente a generar estas condiciones y capacidades, para que sean las propias comunidades escolares quienes lideren el cambio educacional que Chile necesita. Hemos iniciado este camino con el fortalecimiento de la educación parvularia y con un proyecto de ley que asegura inclusión, gratuidad y más recursos para todos los niños, niñas, jóvenes y adultos. Si no atacamos con fuerza la inequidad que rige nuestro sistema escolar, no vamos a lograr la calidad integral que esperamos para todos y todas. Esta primera etapa será complementada con otras dos grandes transformaciones para el sistema escolar: la creación de una Nueva Educación Pública (que posicione a la escuela y liceo público como el modelo de calidad a seguir) y la implementación de una Política Nacional Docente que revalorice la función docente, genere condiciones para mejores procesos educativos en la sala de clases y ponga al profesor(a) en el centro de este proceso que como país estamos construyendo.*

*Al mismo tiempo que impulsamos gradualmente cada una de estas importantes reformas, como MINEDUC estamos convencidos de que nuestro sistema educativo cuenta hoy con algunas herramientas que, adecuadamente utilizadas –en el corto y mediano plazo–, pueden contribuir sustantivamente al mejoramiento de los procesos y resultados educacionales.*

*Una de estas herramientas es el **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)**, piedra angular del sistema de aseguramiento de la calidad e instrumento clave para proyectar y consolidar los procesos e iniciativas de mejora que cada comunidad*

**escolar define, con el objeto de entregar a sus estudiantes las mejores oportunidades para acceder a una educación de calidad integral.**

*De acuerdo con la Ley de Subvención Escolar Preferencial (20.248) y la Ley que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (20.529), el Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta de planificación y gestión de los establecimientos educacionales que debiera permitirles conducir el fortalecimiento de sus procesos institucionales y pedagógicos, para así mejorar los aprendizajes de todos y todas sus estudiantes.*

*La evidencia y experiencia reciente nos muestra que para un grupo importante de establecimientos, los PME han perdido su potencial de contribuir a la mejora de los aprendizajes, debido principalmente a que desde el propio Ministerio de Educación se ha enfatizado casi únicamente su uso asociado a la inversión anual de los recursos de la Subvención Preferencial, en desmedro de una visión más comprensiva y de mediano plazo del mejoramiento educativo (sentido inicial de contar con un convenio a 4 años plazo entre el Ministerio y los sostenedores). Al mismo tiempo, las metas del PME –orientadas por el MINEDUC– han sido también reflejo de una visión educacional que no equilibra adecuadamente los objetivos de contar con resultados claros y cuantificables (como el puntaje SIMCE) con los de una educación de calidad integral, donde los procesos y ambientes escolares también juegan un rol central.*

*Tomando en cuenta lo anterior, para el año 2015, el Ministerio de Educación ha decidido impulsar **un nuevo enfoque de mejoramiento educativo para el desarrollo e implementación del Plan de Mejoramiento, que releva el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional como punto de partida para el diseño del plan y que incorpora una mirada estratégica de definición de objetivos y metas a 4 años, que posteriormente deberán materializarse mediante la programación e implementación de planes anuales**<sup>2</sup>.*

- 
2. Es importante considerar que si bien la Subvención Escolar Preferencial establece convenios entre los sostenedores y el MINEDUC para un período de 4 años (que incluyen el compromiso de contar con un Plan de Mejoramiento por establecimiento) y que los establecimientos educacionales se encuentran en distintos años de ese convenio, no hay impedimento alguno para que cada comunidad escolar, en conjunto con su sostenedor, defina un horizonte de mejoramiento más comprensivo y amplio que el plan anual actualmente en régimen. Por lo mismo, el Ministerio de Educación ha decidido poner a disposición del sistema este documento con orientaciones técnicas, que aporta a construir un marco de mediano plazo para las iniciativas de mejoramiento que cada unidad educativa implementará luego anualmente.

*Para concretar este nuevo enfoque de mejoramiento, el Ministerio de Educación desplegará un sistema de apoyo –conjunto integrado de políticas, programas y modalidades de asesoría– que permitirá desarrollar gradualmente esta nueva propuesta en el sistema escolar, con un foco prioritario en los establecimientos educacionales públicos y sus sostenedores, sobre todo en aquellos casos donde la experiencia muestra que se requiere más y mejor apoyo.*

***Convocamos a todas las comunidades escolares del país, lideradas por sus sostenedores y directivos escolares, a que diseñen e implementen procesos integrales de mejoramiento, desafiantes, pertinentes y participativos expresados en este Plan a 4 años, que se transforme así en la carta de navegación que guíe sus procesos educativos para el período 2015-2018.***

*Agradecemos desde ya el compromiso de todas las comunidades escolares para sumarse a esta convocatoria, que estamos seguros contribuirá al objetivo que todos compartimos: construir una educación inclusiva y de calidad integral para todos y todas.*



**GONZALO MUÑOZ STUARDO**  
Jefe División de Educación General  
Ministerio de Educación

ORIENTACIONES TÉCNICAS PARA SOSTENEDORES Y DIRECTIVOS ESCOLARES  
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO:  
NUEVO ENFOQUE A 4 AÑOS

A photograph of two young girls with long dark hair, smiling warmly at the camera. The image is overlaid with a semi-transparent green filter. On the left side, there is a large white number '1' that serves as a section marker.

# 1 INTRODUCCIÓN: Nuevo enfoque de Mejoramiento en el marco de la **Reforma Educativa**

## 1.1 Antecedentes y sentidos del nuevo enfoque de mejoramiento

La **Reforma Educacional** que el Gobierno de Chile conduce tiene como fin brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo integral a todos los niños, niñas, jóvenes y adultos sin distinción. La Reforma se basa en cuatro **pilares**: calidad educativa, inclusión, gratuidad y fin al lucro; y en una serie de **principios**, entre ellos: concebir la educación como un derecho social, la igualdad de oportunidades, y situar los aprendizajes en el centro del proceso educativo.

Dentro de este marco, uno de los desafíos más relevantes de la Reforma es **garantizar la calidad integral** tanto de la gestión institucional como de los procesos pedagógicos que impactan en los aprendizajes. Lo anterior implica materializar crecientemente en los establecimientos educacionales principios como la equidad, la colaboración, la integración social, la inclusión, la interculturalidad etc., con miras a potenciar procesos de enseñanza y aprendizaje significativos y de calidad en el mediano y largo plazo.

Para materializar estos principios es esencial promover en las organizaciones escolares **procesos sistemáticos y planificados de cambio educativo**, como adecuaciones en la organización escolar, fortalecimiento de las estrategias de enseñanza-aprendizaje, desarrollo de las capacidades de sus docentes, mayor foco de la gestión directiva en los procesos pedagógicos, mejoramiento de las actividades en el marco de la jornada escolar completa –abriendo espacios para la cultura, el deporte y la recreación en el establecimiento educacional–, y potenciando las estrategias para fortalecer la convivencia y vida democrática, entre varias otras opciones.

Para facilitar la concreción de procesos de este tipo, el Ministerio de Educación y las comunidades educativas cuentan con una serie de dispositivos, herramientas y recursos, entre los que se destacan actualmente:

- El **Proyecto Educativo institucional (PEI)** de cada comunidad escolar, el cual expresa el horizonte formativo y educativo del establecimiento, 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.
- El **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 a que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor, que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes. Corresponde al *“medio que permitirá llegar al lugar proyectado”* como comunidad educativa.

Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo constituye una importante herramienta de planificación y gestión, por medio de la cual cada establecimiento puede alcanzar lo declarado en su PEI, a través de la definición de objetivos, metas y acciones coherentes con su horizonte formativo y educativo.

Para materializar esta estrecha relación entre PEI y PME, el Ministerio de Educación impulsará **un nuevo enfoque de mejoramiento que sustente el PME**, a través de **dos estrategias principales**:

- Poniendo el foco en las necesidades educativas y prioridades formativas de cada establecimiento educacional como un elemento central de su planificación y gestión institucional y pedagógica, con miras a mejorar y potenciar los aprendizajes de sus estudiantes desde una perspectiva integral.
- Ampliando el ciclo de mejoramiento continuo, desde una lógica de planificación anual a una lógica de planificación estratégica a 4 años.

Así, el PME se entiende como una **herramienta de planificación que se extiende más allá de un año calendario** para abarcar períodos de tiempo más largos y **cuyos principales propósitos son**:

- a. Promover procesos de reflexión, análisis, planificación, implementación, seguimiento y autoevaluación institucional y pedagógica en las comunidades educativas.
- b. Promover, de manera intencionada, aprendizajes en todas las áreas del currículum nacional, articulando las necesidades de mejora con los intereses más amplios de formación de los estudiantes.
- c. Impulsar el desarrollo de procesos y prácticas en distintas áreas de la gestión institucional y pedagógica, que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa de cada establecimiento.

## 1.2 El ciclo de mejoramiento continuo en el marco del nuevo enfoque

El **nuevo enfoque de mejoramiento**, que sustenta el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), redefine y amplía el ciclo de mejoramiento continuo de las comunidades educativas desde una lógica y estructura anual a una de 4 años.

Dentro de este contexto, el **ciclo de mejoramiento continuo** se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, problemáticas, aspiraciones y desafíos en los ámbitos institucionales y pedagógicos, planifica y proyecta Objetivos y Metas Estratégicas a 4 años e implementa objetivos y acciones anuales que permitan avanzar en el desarrollo de sus procesos y prácticas institucionales y pedagógicas, con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Para materializar este modelo, se requiere que cada comunidad educativa transite por dos fases principales.

En la **primera fase**, que ocurre cada 4 años, se recoge y analiza información sobre el horizonte formativo y educativo del establecimiento educacional (expresado en el PEI) y sobre su situación institucional actual, para luego definir Objetivos y Metas Estratégicas a alcanzar en función de ellos.

En la **segunda fase**, que se implementa año a año, se plasma la planificación estratégica definida a 4 años a través de una programación que señala objetivos y acciones anuales, las que serán implementadas y evaluadas en función de sí mismas y del logro de los Objetivos y Metas Estratégicas planteadas inicialmente. **Es en esta fase que los recursos recibidos a través de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) juegan un rol clave en tanto permiten ejecutar las acciones planificadas.**

En este marco, el nuevo enfoque de mejoramiento continuo que promueve el Ministerio de Educación se basa en los siguientes elementos:

- **Análisis Estratégico**, que incluye la reflexión del horizonte formativo y educativo del establecimiento educacional expresado en su PEI.
- **Autoevaluación Institucional**, donde se pretende que cada comunidad educativa, en conjunto con su sostenedor, analice diferentes ámbitos de la gestión institucional y pedagógica que impactan en el aprendizaje de sus estudiantes.

- **Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas a 4 años**, que debieran plantearse para cada una de las cuatro áreas del proceso (gestión del currículo, liderazgo, convivencia y gestión de recursos) y para el área de resultados (de aprendizaje) del ciclo de mejoramiento en que se basa el PME.
- **Elaboración de un plan anual** (diagnóstico, planificación –o programación– e implementación y evaluación) que se sustenta en objetivos y acciones coherentes con la planificación estratégica realizada anteriormente.

En cuanto a las **áreas de proceso y el área de resultados contenidas en el PME**, éstas se abordarán estratégicamente durante los 4 años que dura el ciclo de mejoramiento continuo. Sin perjuicio de lo anterior, las diferentes dimensiones que componen dichas áreas de proceso y resultados podrán ser priorizadas anualmente en la planificación anual.

Para mayores detalles sobre las áreas y dimensiones que componen el PME a partir de las cuales deberán definirse los Objetivos y Metas Estratégicas, se presenta el siguiente diagrama (ver Diagrama N°1) y una tabla que detalla las áreas de proceso y otra que define el área de resultados (ver tablas N°1 y N°2).

Cabe señalar que las definiciones y nomenclaturas especificadas para las **áreas de proceso y sus respectivas dimensiones, corresponden a las utilizadas en los Estándares Indicativos de Desempeño**, recientemente aprobados por el Consejo Nacional de Educación.

Más información y detalle sobre el contenido de estas descripciones en el siguiente link: <http://www.agenciaeducacion.cl/visitas-evaluativas/estandares-indicativos-de-desempeno/>

Diagrama N°1: **Áreas de Proceso y Resultados que componen el PME**



Tabla N°1: Definición de Áreas de Proceso

<b>ÁREAS DE PROCESO</b>	
<p><b>Gestión Pedagógica</b></p> <p><b>Definición:</b> Esta área 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.</p> <p>Además, esta área comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo.</p> <p>Las dimensiones que contempla esta área son: Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, Apoyo al desarrollo de las y los estudiantes.</p>	<p><b>Liderazgo</b></p> <p><b>Definición:</b> El área de Liderazgo implica el trabajo comprometido de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico pedagógica del establecimiento (sostenedores, directores, equipos de gestión).</p> <p>El área comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo.</p> <p>Las dimensiones que contempla esta área son: Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director, Planificación y gestión de resultados.</p>
<p><b>Convivencia Escolar</b></p> <p><b>Definición:</b> El área de 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.</p> <p>El área 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.</p> <p>Las dimensiones que contempla esta área son: Formación; Convivencia, Participación y vida democrática.</p>	<p><b>Gestión de Recursos</b></p> <p><b>Definición:</b> El área de Gestión de 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.</p> <p>El área implica las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos.</p> <p>Las dimensiones que contempla esta área son: Gestión del personal, Gestión de recursos financieros, Gestión de recursos educativos.</p>

Tabla N°2: Definición del Área de Resultados

<b>ÁREA DE RESULTADOS</b>
<p><b>Definición:</b> El Área de Resultados implica analizar y abordar resultados de carácter cuantitativo y cualitativo de aquellos elementos y procesos que componen la tarea técnico-pedagógica.</p> <p>Este análisis incluye la observación de los logros de aprendizaje de los estudiantes en los diferentes cursos y asignaturas del currículum nacional.</p> <p>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.</p> <p>Estos resultados educativos deben ser observados en sus tendencias y/o trayectorias a través del tiempo (meses, años, bienios, etc.) y analizados en contraste y comparación con otros resultados y procesos de la organización escolar.</p> <p>Los componentes que contempla esta área son: Logros de aprendizajes de los estudiantes en los diferentes cursos y asignaturas del currículum; Logros alcanzados por los establecimientos educativos en las mediciones estandarizadas nacionales; Logros alcanzados por los establecimientos educativos en los otros indicadores de calidad educativa.</p>



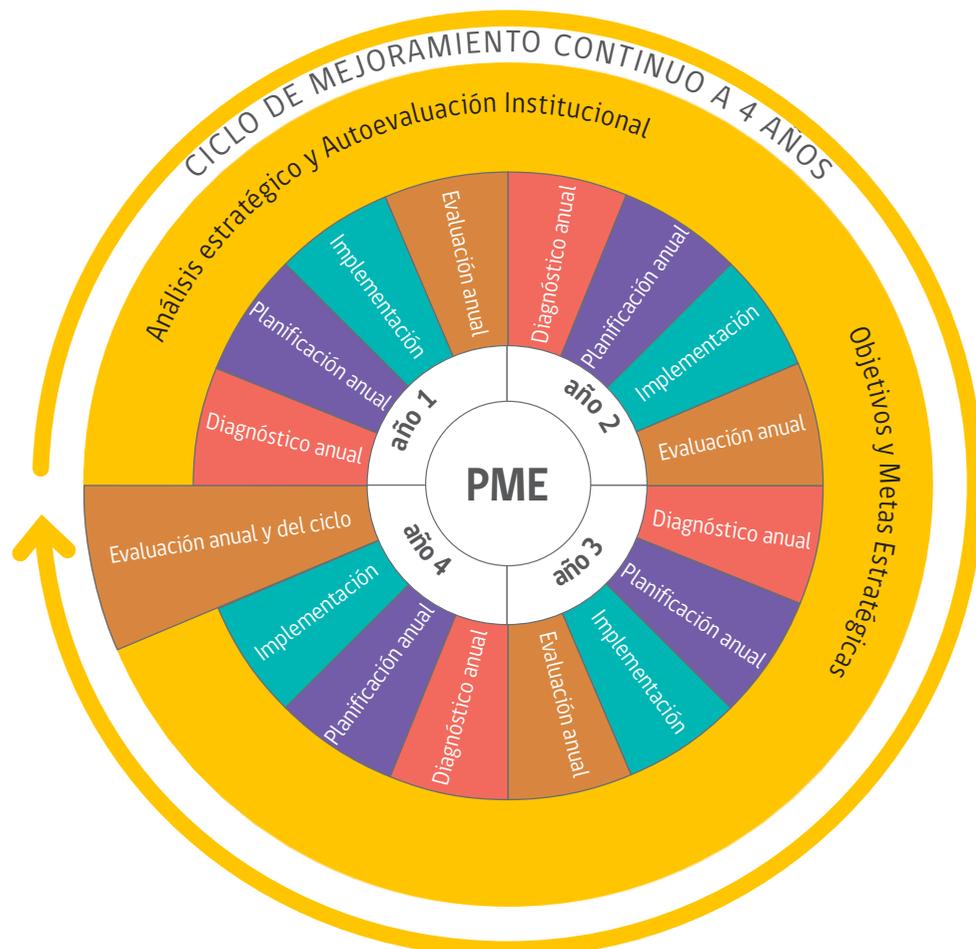
# 2 Fases y etapas del nuevo **Ciclo de Mejoramiento Educativo**

A continuación se explican brevemente las fases y etapas del ciclo de mejoramiento continuo que materializan el nuevo enfoque que sustenta el Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Posteriormente, se detallará el sentido, los propósitos y la forma en que se implementan las etapas de la primera fase, que constituyen el foco principal de este documento.

## 2.1. El ciclo de mejoramiento continuo

Para desarrollar procesos y prácticas institucionales y pedagógicas que aseguren una mejor educación, que sean coherentes con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la comunidad educativa y sustentables en el tiempo, se requiere planificar e implementar **un ciclo de mejoramiento continuo** que oriente el trabajo al interior del establecimiento educacional. Este ciclo se extiende por un período de 4 años y está compuesto por dos fases principales con sus respectivas etapas (ver Diagrama N°2).

Diagrama N°2: El ciclo de mejoramiento continuo a 4 años



## 2.2. Primera fase: Análisis Estratégico, Autoevaluación Institucional y formulación de Objetivos y Metas Estratégicas

La **primera fase** consiste en el **Análisis Estratégico y una Autoevaluación Institucional** que culmina con la **formulación de Objetivos y Metas Estratégicas a 4 años**. Esta fase se realiza al inicio del ciclo de mejoramiento continuo.

*Se compone de dos etapas:*

- Análisis Estratégico y Autoevaluación Institucional.
- Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas.

### a. Análisis Estratégico y Autoevaluación Institucional:

Esta etapa tiene dos componentes principales, por una parte el Análisis Estratégico, que se basa en identificar los principales sellos del Proyecto Educativo Institucional expresados en la visión, misión y perfil del estudiante que se quiere formar y, por otra, la autoevaluación institucional que permite visualizar la situación actual del establecimiento a través de la identificación de sus principales fortalezas y debilidades.

La Autoevaluación Institucional exige abordar procesos y resultados de la escuela que van más allá de la información específica que pueda proveer el MINEDUC, incorporando datos que puedan reportar la Agencia de Calidad, la Superintendencia de Educación, el sostenedor educacional o el propio establecimiento educacional. De este modo, los datos de resultados educativos o de eficiencia interna, entre otros, que se ponen a disposición del establecimiento educacional, son sólo una parte de las evidencias que deben ser tomadas en cuenta para realizar el levantamiento estratégico del PME. Tan relevantes como estos datos son la evidencia sobre capacidades docentes, las prácticas de gestión del equipo directivo, el perfil y trayectoria educativa de los estudiantes, las características de las familias del establecimiento, datos sobre convivencia escolar, participación de la comunidad educativa, manejo de recursos por parte del sostenedor y por parte de la escuela, entre otros.

La etapa culmina con el contraste entre ambos componentes, lo que permite identificar brechas entre los sellos que se quieren alcanzar y la situación actual de la organización escolar, lo que a su vez facilita definir prioridades de mejoramiento para cada una de áreas de proceso y resultados contenidos en el PME.

**b. Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas a 4 años:**

Una vez realizado el Análisis Estratégico y la Autoevaluación Institucional, e identificadas las posibles brechas entre ambos componentes, se inicia la formulación de los Objetivos y Metas Estratégicas que guiarán el proceso de mejora escolar para los próximos 4 años. Estos objetivos y metas expresarán las aspiraciones de mejoramiento del establecimiento educacional en las distintas áreas de proceso y resultados contenidas en su PME.

Las **fechas** contempladas para la implementación de esta primera fase en el año 2015 son las siguientes:

Tabla N°3: **Fechas para la implementación de la Primera Fase en el año 2015**

PRIMERA FASE	
Etapa 1 y 2	Fecha
Análisis Estratégico y Autoevaluación Institucional Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas.	Hasta abril 2015 (inclusive).

## 2.3 Segunda fase: Período anual

La **segunda fase** 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.

*Esta fase se repite durante los 4 años y se compone de cuatro etapas:*

- Diagnóstico Institucional.
- Planificación Anual en función de Objetivos y Metas Estratégicas.
- Implementación, Monitoreo y Seguimiento de la planificación anual.
- Evaluación del período anual.

### a. Diagnóstico Institucional:

Esta etapa se desarrolla a partir del año 1 y se repite anualmente hasta el año 4 del ciclo PME. Su **propósito** es determinar el nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas al inicio de cada período de mejoramiento anual.

La etapa comienza con **una selección** por parte del establecimiento educacional de los resultados de aprendizaje que le interesa trabajar prioritariamente en el año calendario que se inicia, en función de los Objetivos y Metas Estratégicas planteadas inicialmente.

Posteriormente, se inicia el **análisis de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas**. Este análisis debiera nutrirse de la información recogida en las etapas de Análisis Estratégico y Autoevaluación Institucional y de la formulación de Objetivos y Metas Estratégicas, centrándose en una revisión del estado actual de desarrollo de las prácticas, en función de cuánto se requiere avanzar con cada una de ellas para el logro de los objetivos estratégicos planteados inicialmente.

### b. Planificación Anual:

Esta etapa se efectúa a partir del año 1 y se repite anualmente hasta el año 4 del ciclo PME. Su propósito es que el establecimiento educacional reflexione, analice y defina los objetivos anuales que guiarán el proceso de mejora educativa en las cuatro áreas de proceso del PME, en las dimensiones que hayan sido priorizadas por la comunidad educativa.

La planificación anual incluye:

- Una **selección** de las dimensiones de cada área de proceso que se desea priorizar en el año que se inicia (ver tabla N°1 para más detalles).
- La definición de **metas anuales**.
- La definición de **objetivos anuales**.
- La especificación de **indicadores de seguimiento** de dichos objetivos.
- La definición de las **acciones** que permitan, por una parte, materializar y contribuir a cumplir los objetivos de carácter anual y, por otra, acercarse gradualmente al logro de los Objetivos y Metas Estratégicas planteadas a 4 años.

**c. Implementación, Monitoreo y Seguimiento de la planificación anual:**

Esta etapa se lleva a cabo a partir del año 1 y se repite anualmente hasta el año 4 del ciclo PME. Corresponde a la etapa de ejecución de las acciones propuestas para el año respectivo en función de los objetivos anuales. Incluye procesos de Monitoreo y Seguimiento que implican ajustes a lo planificado. Es necesario tener presente que esta etapa de implementación debe dar respuesta y vincularse con los objetivos anuales, así como también con los Objetivos y Metas Estratégicas.

**d. Evaluación del período anual:**

Esta etapa se realiza a partir del año 1 y se repite anualmente hasta el año 4 del ciclo PME. Corresponde a una **evaluación del nivel de cumplimiento de las acciones implementadas** en función de los **objetivos anuales** propuestos. A su vez, considera una **evaluación del impacto que estas acciones** están generando **sobre los Objetivos Estratégicos** a 4 años.

Las fechas contempladas para la implementación de esta segunda fase en el año 2015 son las siguientes<sup>3</sup>:

Tabla N°4: Fechas para la implementación de la Segunda Fase en el año 2015

**SEGUNDA FASE**

	Etapa	Fecha
	Diagnóstico Anual	mayo
	Planificación Anual	mayo
	Implementación, Monitoreo y Seguimiento	mayo – noviembre
	Evaluación Anual	diciembre

**El ciclo PME culmina el año 4 con una evaluación del ciclo de mejoramiento continuo, lo que implica evaluar los procesos y resultados alcanzados en los 4 años anteriores, con el fin de proyectar el siguiente ciclo de mejoramiento.**

3. Las fechas orientadas para el período anual podrían modificarse para el año 2016.

# 3

## Orientaciones para la implementación de la primera fase del **Plan de Mejoramiento Educativo a 4 años**



La primera fase del ciclo de mejoramiento continuo se compone de un Análisis Estratégico y, Autoevaluación Institucional y formulación de Objetivos y Metas Estratégicas.

A continuación se describen las **dos etapas de esta fase**, en términos de su sentido, los propósitos que persiguen y la forma en que cada una debiera ser implementada.

**Las etapas son:**

- Análisis Estratégico y Autoevaluación Institucional.
- Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas a 4 años.

## 3.1 Análisis Estratégico y Autoevaluación Institucional

### 3.1.1 Análisis Estratégico

#### Sentido del Análisis Estratégico

El PEI es el **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. De este modo, el PEI expresa el horizonte educativo y formativo de una organización escolar.

Junto con ello, el PEI establece **una visión de futuro** a través de ciertos elementos identitarios entendidos como sellos de la comunidad educativa, que se expresan en la misión, visión y en el perfil del estudiante que se espera formar, permitiéndole a la escuela o liceo proyectar estrategias específicas de cambio y desarrollo organizacional.

Finalmente, el PEI permite **articular, integrar y dar sentido** a las distintas acciones de mejora que se realizan al interior del establecimiento educacional en el marco de su PME. De este modo, al momento de comprometerse con objetivos y metas, los distintos actores debieran determinar hasta qué punto estos componentes del PME son congruentes con su Proyecto Educativo Institucional y de qué modo éstos pueden fortalecer la propuesta formativa y educativa del establecimiento.

En este sentido, teniendo clara la identidad de la comunidad educativa expresada en su PEI, el PME se convierte en el instrumento operativo que, de manera ordenada y clara, promueve el mejoramiento continuo de los procesos institucionales y pedagógicos con miras al cumplimiento de la propuesta de la organización escolar.

### Propósitos del Análisis Estratégico

- a. Analizar la relevancia y pertinencia del horizonte formativo y educativo declarado en el PEI del establecimiento educacional, identificando sus sellos principales expresados en su visión, misión, y en el perfil del estudiante que se quiere formar.
- b. Vincular y articular la propuesta educativa contenida en el PEI de la institución escolar con el proceso de mejora educativa que se propone en el PME.

### ¿Cómo se implementa el Análisis Estratégico?

En esta etapa, las comunidades educativas del país debieran reflexionar sobre su **Proyecto Educativo Institucional (PEI)**, sus sentidos y pertinencia para relevar los sellos educativos que se quieren plasmar en el establecimiento. Para este proceso se requiere la participación de todos los actores educativos de la comunidad educativa, incluido el sostenedor.

Como parte de este análisis, cada comunidad educativa debiera definir una serie de **sellos educativos** que reflejan la propuesta formativa y educativa que se quiere desarrollar para los próximos 4 años. Este proceso de definición supone revisar cuánto de esta propuesta se encuentra representada en el PEI actual, y cuánto debiera actualizarse el PEI para reflejarla.

Considerando lo anterior, el **PEI debe concebirse como la principal herramienta para la definición de los sellos educativos que se desean relevar y trabajar en el ciclo de mejoramiento continuo que se inicia. Sin embargo, dicha definición no se agota en el PEI, en tanto que cada comunidad educativa podrá incorporar otros sellos educativos que considere relevantes y que no estén actualmente incluidos en él**, pudiendo modificarlos posteriormente mediante un proceso de actualización.

Para realizar esta reflexión y definición se propone consultar las **preguntas-guía** que se plantean en el anexo (ver Matriz N°1). Estas preguntas guía pueden enriquecerse con preguntas adicionales definidas por la propia comunidad educativa.

A partir de estas preguntas, se debieran **definir los Sellos Educativos** que, como comunidad escolar, se desean trabajar en el ciclo de mejoramiento continuo a 4 años que se inicia (ver Matriz N°2 en el anexo).

Finalmente, estos Sellos Educativos son considerados como un **insumo clave** para la formulación de los Objetivos y Metas Estratégicas expresadas en el PME. De este modo, se asegurará que el PME propuesto sea coherente y se articule adecuadamente con los principios formativos y educativos del establecimiento educacional, especialmente con aquellos principios que se considere relevante trabajar en el corto y mediano plazo.

Si su comunidad educativa no ha realizado este proceso de reflexión y revisión del PEI, les invitamos a revisar las orientaciones y el material metodológico dispuesto por el Ministerio de Educación en: [www.convivenciaescolar.cl](http://www.convivenciaescolar.cl). Este propone algunas actividades que les permitirán reflexionar colectivamente sobre los sentidos de su Proyecto Educativo Institucional.

Si su comunidad educativa considera que el Proyecto Educativo Institucional con que cuenta necesita de mayor trabajo para su desarrollo óptimo, se propone que se contemple su revisión y mejora dentro de los objetivos y acciones anuales del Plan de Mejoramiento Educativo.

## 3.1.2 Autoevaluación Institucional

### Sentido de la Autoevaluación Institucional

La Autoevaluación Institucional es un proceso en el que los distintos integrantes de la comunidad educativa evalúan colectivamente el estado en que se encuentran sus procesos institucionales y pedagógicos, analizados integralmente. Como parte de esta tarea, los actores escolares identifican aquellos elementos que se deben potenciar y mejorar para impactar en el aprendizaje de sus estudiantes.

La realización de esta etapa implica realizar un análisis crítico de los procesos y resultados educativos del establecimiento, y de cómo éstos se relacionan e impactan en el aprendizaje de las y los estudiantes.

### Propósitos de la Autoevaluación Institucional

- a. Analizar la situación actual del establecimiento educacional en términos de sus procesos institucionales y pedagógicos, evidenciando sus principales problemáticas y desafíos.
- b. Vincular los resultados educativos (cuantitativos y cualitativos) del establecimiento con sus procesos institucionales y pedagógicos.
- c. Adquirir información relevante para nutrir el proceso de construcción del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) del establecimiento con evidencias y la reflexión de los miembros de su comunidad educativa.

### ¿Cómo se implementa la Autoevaluación Institucional?

La Autoevaluación Institucional implica realizar un análisis sobre la situación actual del establecimiento educacional, lo que incluye la identificación de las fortalezas y debilidades de sus procesos institucionales y pedagógicos.

Para realizar la Autoevaluación Institucional debieran combinarse tres fuentes principales de información:

- Los resultados educativos (cuantitativos y cualitativos) del establecimiento.
- Las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño de los establecimientos educacionales diseñados por el Ministerio de Educación<sup>4</sup>.
- Los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado (PME 2014).

Los **resultados educativos** corresponden a información y **evidencia cuantitativa** (metas de eficiencia, resultados, matrícula, etc.) **y/o cualitativa** (percepciones y grado de satisfacción) sobre la situación actual del establecimiento educacional, fundamentalmente respecto de los logros obtenidos con los estudiantes.

Algunos **ejemplos de resultados educativos** son los siguientes:

- Porcentaje de variación de la matrícula.
- Porcentaje de retiro escolar.
- Tasa de titulación (caso especial de la educación media técnico-profesional).
- Grado de satisfacción de la familia con el establecimiento.
- Resultados SIMCE promedio del establecimiento.
- Equidad en los resultados entre cursos, niveles socioeconómicos o género de los estudiantes.
- Otros resultados educativos que la comunidad educativa estime relevante de analizar.

Los resultados educativos deben ser observados en sus tendencias y/o trayectorias a través del tiempo (meses, años, bienios, etc.), y analizados en contraste y comparación con otros resultados y procesos de la organización escolar (cantidad de horas de trabajo docente en equipo orientadas a la planificación escolar, frecuencia y nivel de uso de la observación de aula por parte del equipo directivo y/o equipo técnico, conocimiento y aplicación del plan de Convivencia Escolar, entre otros).

---

4. Los Estándares Indicativos de Desempeño 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. Son utilizados por la Agencia de Calidad para realizar sus visitas de evaluación y orientación a los establecimientos educacionales.

Dentro de este marco general, los resultados educativos (cuantitativos y/o cualitativos) permiten:

- Aportar con evidencia al análisis de la situación actual del establecimiento.
- Aportar con información útil para la definición de Objetivos y Metas Estratégicas a 4 años en distintas áreas y dimensiones del PME.
- Determinar el impacto de los procesos institucionales y pedagógicos en la mejora escolar y en el aprendizaje de las y los estudiantes.

Para una consideración y análisis detallado de los resultados cuantitativos y cualitativos del establecimiento se puede consultar el anexo de este documento (ver Matriz N°3).

Otra fuente de información relevante para realizar la autoevaluación institucional son los **Estándares Indicativos de Desempeño** de los establecimientos educacionales. Es importante señalar que la revisión de estos estándares en esta primera etapa para construir un plan de mejora a 4 años no necesariamente implica realizar un análisis exhaustivo y pormenorizado de cada estándar y su rúbrica; de hecho, el MINEDUC sugiere para esta primera fase concentrarse fundamentalmente en el **análisis de las descripciones de cada dimensión y subdimensión**<sup>5</sup>.

Más información sobre estos estándares puede ser encontrada en el link:

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

---

5. Las dimensiones y subdimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño se corresponden con las áreas y dimensiones del PME, respectivamente.

Una última fuente de información relevante para realizar la Autoevaluación Institucional corresponde a los **resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado** (PME 2014). El análisis de estos resultados permite estimar el nivel de impacto de las acciones realizadas en el logro de los objetivos anuales del año anterior y permite proyectar nuevos objetivos para el ciclo de mejoramiento continuo que se inicia.

Para una consideración y análisis detallado de los resultados de la evaluación del último PME implementado (PME 2014) se debe consultar el anexo de este documento (ver Matriz N°4).

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

- Identificar fortalezas y debilidades de sus procesos institucionales y pedagógicos en cada una de las áreas de proceso y en el área de resultados contenidas en el PME (ver matriz N° 5 en el anexo).
- Elaborar conclusiones acerca del estado de situación del establecimiento en cada una de las áreas de proceso y en el área de resultados contenidas en el PME (ver matriz N°6 en el anexo).

Para elaborar estas **conclusiones**, los miembros de la comunidad educativa están llamados a reflexionar colectivamente sobre los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento, utilizando las evidencias recopiladas. Se espera que este análisis permita que los resultados educativos (cuantitativos y cualitativos) y los Estándares Indicativos de Desempeño sean considerados como un medio que facilita la Autoevaluación Institucional, más que como el centro de la autoevaluación misma.

La reflexión institucional y pedagógica de la comunidad educativa debe ubicarse en el centro del proceso de Autoevaluación Institucional, el que dará origen a la propuesta de mejoramiento educativo del establecimiento.

Para analizar los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento educacional se propone que, una vez analizadas las evidencias que se han estimado relevantes de considerar, se identifiquen las **fortalezas y debilidades que han impactado en los procesos de mejoramiento en cada una de las áreas de proceso y en el área de resultados del PME** (ver Matriz N°5 en el anexo).

Para definir estas fortalezas y debilidades, resulta relevante considerar cómo los elementos analizados anteriormente se vinculan con otros elementos de 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.

Una vez analizadas las fortalezas y debilidades de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento educacional en cada una de las áreas de proceso y resultados del PME, y recogidos los sellos educativos del PME que la comunidad educativa ha decidido abordar, es importante elaborar **conclusiones en cada una de las áreas, que permitan identificar las necesidades de mejoramiento a abordar en el PME** (ver matriz N°6 en el anexo). De esta manera, se contará con información relevante para diseñar los Objetivos y las Metas Estratégicas a 4 años.

## 3.2 Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas a 4 años

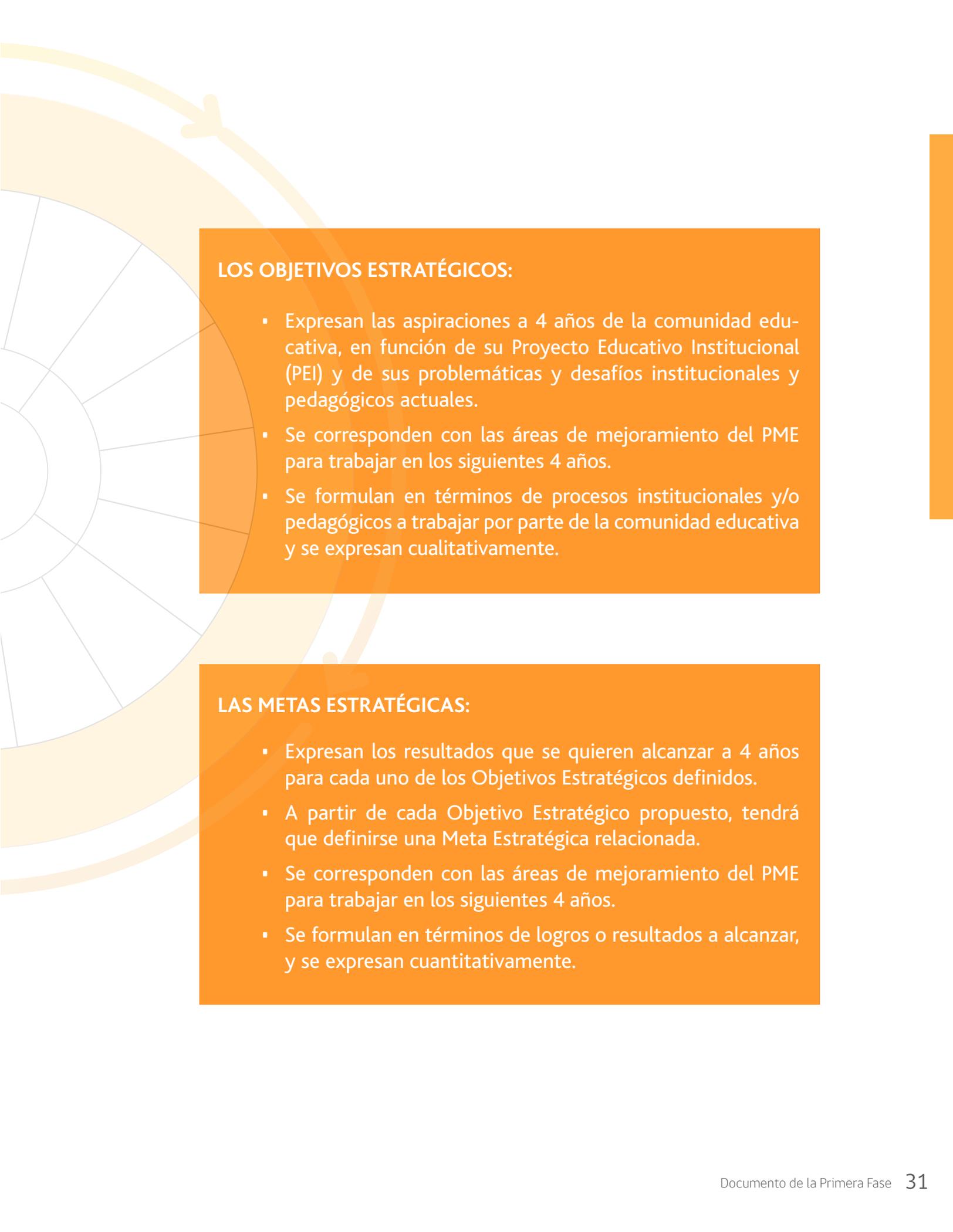
### Sentido de la formulación de Objetivos y Metas Estratégicas

La formulación de los Objetivos y Metas Estratégicas a 4 años se inicia una vez elaboradas las conclusiones que vinculan el ciclo de mejoramiento con las distintas áreas de proceso y de resultados del PME.

Su propósito principal es relevar los procesos y resultados institucionales y/o pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo y educativo del establecimiento en los próximos 4 años, y que orientarán el diseño de los sucesivos períodos de mejoramiento anual.

En primer lugar, determinar **Objetivos Estratégicos** implica establecer prioridades sobre la base de las necesidades, problemáticas y desafíos presentes en cada comunidad educativa para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento y de los aprendizajes de sus estudiantes.

En segundo lugar, definir **Metas Estratégicas** implica contar con un indicador que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico propuesto, pudiendo determinar así los resultados obtenidos y los desafíos que podrían quedar pendientes para un próximo ciclo de mejoramiento continuo.



### LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Expresan las aspiraciones a 4 años de la comunidad educativa, en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y de sus problemáticas y desafíos institucionales y pedagógicos actuales.
- Se corresponden con las áreas de mejoramiento del PME para trabajar en los siguientes 4 años.
- Se formulan en términos de procesos institucionales y/o pedagógicos a trabajar por parte de la comunidad educativa y se expresan cualitativamente.

### LAS METAS ESTRATÉGICAS:

- Expresan los resultados que se quieren alcanzar a 4 años para cada uno de los Objetivos Estratégicos definidos.
- A partir de cada Objetivo Estratégico propuesto, tendrá que definirse una Meta Estratégica relacionada.
- Se corresponden con las áreas de mejoramiento del PME para trabajar en los siguientes 4 años.
- Se formulan en términos de logros o resultados a alcanzar, y se expresan cuantitativamente.

## Propósitos de la formulación de Objetivos y Metas Estratégicas

- a. Formular objetivos a 4 años, en función del horizonte formativo y educativo (Análisis Estratégico) y la situación actual (Autoevaluación Institucional) del establecimiento educacional.
- b. Formular metas a 4 años para cada objetivo estratégico, en función del horizonte formativo y educativo (Análisis Estratégico) y la situación actual (Autoevaluación Institucional) del establecimiento educacional.

## ¿Cómo se formulan los Objetivos y Metas Estratégicas?

Una vez realizado el Análisis Estratégico y la Autoevaluación Institucional de la organización escolar, se está en condiciones de, primero, formular los Objetivos Estratégicos y segundo, definir las Metas Estratégicas a 4 años en el marco del PME.

Para concretar la formulación de dichos Objetivos y Metas Estratégicas, se debe realizar un trabajo colectivo que involucre a la mayor cantidad actores de la comunidad educativa (que se encuentran representadas en el Consejo Escolar), bajo la lógica de comunidades de aprendizaje que reflexionan, discuten y acuerdan un proceso de mejoramiento continuo para la organización escolar.

Los Objetivos y Metas Estratégicas tendrán que estar relacionados con las áreas de proceso y el área de resultados contenidas en el PME, por lo que debiera formularse **como mínimo un objetivo y una meta estratégica para cada una de las áreas (de proceso y de resultados)**. En relación al máximo por área, se podrán formular hasta dos objetivos estratégicos con sus metas respectivas.

Para formular los **Objetivos Estratégicos** se debieran considerar los siguientes criterios:

- Vinculación con los desafíos identificados en la etapa de autoevaluación institucional y con los sellos educativos del PEI que la comunidad educativa desea desarrollar.
- Relación con las áreas de proceso y el área de resultados contenidas 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, en términos de objetivos, indicadores y acciones.

En el caso de las **Metas Estratégicas**, se propone considerar los siguientes criterios:

- 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 4 años.
- Capacidad de traducirse en un indicador concreto (expresado en porcentaje, número o tasa) del resultado esperado al final del ciclo de 4 años.

Para formular los Objetivos y Metas Estratégicas se deben equilibrar las altas expectativas (pues ellas movilizan a las comunidades escolares), con el análisis realista de la situación actual de los procesos y resultados institucionales y pedagógicos del establecimiento, lo que permitirá contar con objetivos y metas desafiantes, pero al mismo tiempo alcanzables.

Los Objetivos y Metas Estratégicas formuladas en las 4 áreas de proceso deberán estar conectadas con los Objetivos y Metas Estratégicas definidas en el área de resultados, conformando un todo coherente.

A continuación, se presenta una serie de **tablas** con ejemplos de Objetivos y Metas Estratégicas (ver tablas N°5, 6, 7, 8, 9 10 y 11) relacionados con las áreas de proceso o resultados contenidas en el PME.

Tomando en cuenta estos ejemplos y los criterios planteados anteriormente, se presentan en el anexo **dos matrices** para que cada establecimiento educativo pueda formular sus propios objetivos y metas estratégicos en cada una de las áreas de proceso y en el área de resultados contenidas en el PME (ver Matriz N°7 y N°8).

Tabla N°5: Ejemplo de Objetivo y Meta Estratégica: Gestión Pedagógica

ÁREA DE PROCESO: GESTIÓN PEDAGÓGICA

Ejemplo de Objetivo Estratégico a 4 años	Ejemplo de Meta Estratégica a 4 años
Fortalecer la <b>implementación de los objetivos transversales</b> (7° básico a 4° año medio en todas las asignaturas) con el propósito de que todos los estudiantes ejerciten y adquieran las habilidades y competencias que favorezcan una <b>cultura inclusiva</b> .	El <b>80% de los(as) profesores(as)</b> en su gestión de aula desarrolla los objetivos transversales a través de actividades que favorecen la <b>formación de una cultura inclusiva</b> en las y los estudiantes.

Tabla N°6: Ejemplo de Objetivo y Meta Estratégica: Gestión Pedagógica

ÁREA DE PROCESO: GESTIÓN PEDAGÓGICA

Ejemplo de Objetivo Estratégico a 4 años	Ejemplo de Meta Estratégica a 4 años
Apoyar a los <b>equipos de aula</b> en la <b>planificación y aplicación de un trabajo colaborativo y de co-enseñanza</b> de forma sistemática, en los cursos que cuentan con estudiantes incorporados a PIE, con el propósito de fortalecer la cultura inclusiva del establecimiento.	<b>95% de los equipos de aula</b> son apoyados para que desarrollen y apliquen <b>planificaciones que incorporan estrategias colaborativas y de co-enseñanza</b> al interior de las salas de clases <sup>6</sup> con miras a fortalecer la <b>cultura inclusiva</b> del establecimiento.

Tabla N°7: Ejemplo de Objetivo y Meta Estratégica: Liderazgo

ÁREA DE PROCESO: LIDERAZGO

Ejemplo de Objetivo Estratégico a 4 años	Ejemplo de Meta Estratégica a 4 años
Fortalecer el rol del <b>director y el equipo directivo</b> en relación al seguimiento de la <b>implementación curricular</b> , con el fin de gestionar con mayor énfasis en el desarrollo pedagógico de calidad en el aula.	El <b>director</b> en colaboración con su equipo realiza al menos dos visitas al aula por semestre al <b>100% de los profesores</b> , <b>sistematizando la información</b> en torno a la implementación curricular.

6. Se entiende por equipo de aula aquel que está conformado por el profesor de curso o de asignatura, el profesor/a especialista, el educador diferencial, interprete de lengua de señas, el asistente de la educación, etc., según corresponda a las NEE de los estudiantes.

Tabla N°8: Ejemplo de Objetivo y Meta Estratégica: Convivencia Escolar

ÁREA DE PROCESO: CONVIVENCIA ESCOLAR

Ejemplo de Objetivo Estratégico a 4 años	Ejemplo de Meta Estratégica a 4 años
Garantizar la <b>participación de la comunidad educativa</b> en la formulación/actualización/implementación/evaluación del Proyecto Educativo Institucional, con el propósito de generar mayor significancia de sus sentidos declarados.	<b>100% de los estamentos de la comunidad educativa participan activamente</b> en la formulación / actualización / implementación/ evaluación del Proyecto Educativo Institucional.

Tabla N°9: Ejemplo de Objetivo y Meta Estratégica: Gestión de Recursos

ÁREA DE PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS

Ejemplo de Objetivo Estratégico a 4 años	Ejemplo de Meta Estratégica a 4 años
Asegurar el <b>perfeccionamiento/capacitación en coherencia con los requerimientos y necesidades</b> del equipo de profesionales de la educación y apoyo a la docencia del establecimiento, para desarrollar mejores procesos educativos.	<b>70% de los profesionales de la educación y de apoyo a la docencia</b> del establecimiento son perfeccionados y capacitados, en las funciones y tareas que sean pertinentes.

Tabla N°10: Ejemplo de Objetivo y Meta Estratégica: Resultados

ÁREA DE RESULTADOS

Ejemplo de Objetivo Estratégico a 4 años	Ejemplo de Meta Estratégica a 4 años
Mejorar significativamente los <b>aprendizajes de los estudiantes de 1° a 6° básico en la asignatura de Lenguaje y Comunicación</b> para potenciar sus habilidades comunicativas.	<b>75% de las y los estudiantes de 1° a 6° básico alcanzan niveles de logro medio alto y alto</b> en la asignatura de Lenguaje y comunicación.

Tabla N°11: Ejemplo de Objetivo y Meta Estratégica: Resultados

ÁREA DE RESULTADOS

Ejemplo de Objetivo Estratégico a 4 años	Ejemplo de Meta Estratégica a 4 años
Consolidar un <b>alza en los niveles de logro alcanzados en el SIMCE en la asignatura de Matemática de 4° básico</b> en los próximos 4 años, para mejorar el desempeño en los ejes curriculares correspondientes.	<b>95% de las y los estudiantes de 4° básico se encontrarán en un Estándar de Nivel Elemental o Adecuado</b> de aprendizaje en la medición SIMCE de Matemática en un plazo de 4 años.

A group of smiling children and an adult woman outdoors, overlaid with a large white number 4. The image has a warm, orange-toned background. The children are of various ages, and the woman is smiling warmly. The number 4 is positioned on the left side of the page, partially overlapping the children.

# 4

Condiciones Institucionales,  
orientaciones específicas y apoyos  
para la implementación del **Plan de  
Mejoramiento Educativo a 4 años**

A continuación se detalla un conjunto de condiciones institucionales, orientaciones específicas y apoyos dirigidos a Directores(as) y Sostenedores(as) para que puedan liderar exitosamente el desarrollo del PME en su organización escolar.

## 4.1 Condiciones Institucionales

Para desarrollar e implementar exitosamente el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es relevante asegurar las siguientes condiciones institucionales al interior del establecimiento:

- a. La concepción del PME por parte del Director(a) y Sostenedor(a) como una herramienta que ordena la gestión institucional y pedagógica en función de la mejora de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes.
- b. Una comunicación efectiva entre Director(a) y Sostenedor(a), a modo de coordinar las fases del PME y sus respectivas etapas.
- c. El liderazgo permanente por parte del Director(a) y Sostenedor(a) durante todo el proceso, generando instancias participativas sistemáticas junto al Consejo Escolar y la comunidad educativa en general.

## 4.2 Orientaciones específicas

Para potenciar el desarrollo exitoso del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) a continuación se plantean una serie de orientaciones específicas para su diseño e implementación en los establecimientos educacionales:

- a. Resguardar que los tiempos orientados para el desarrollo de cada una de las fases y etapas del PME se cumplan con la debida secuencia y suficiente profundidad.
- b. Asegurar y potenciar la participación activa de toda la comunidad educativa en el diseño e implementación del PME a través de diversas estrategias y mecanismos<sup>7</sup>.
- c. Desarrollar procesos de monitoreo y seguimiento sistemáticos del PME.
- d. Propiciar, por medio del PME, una mirada curricular lo más amplia y comprensiva posible.
- e. Analizar, permanentemente, cómo las acciones del PME contribuyen e impactan en la gestión docente en el aula.
- f. Avanzar en la articulación de los dispositivos y apoyos con los que cuenta y contará el establecimiento educacional, utilizando como un medio central para aquellos los Objetivos y Metas Estratégicas del PME.
- g. Considerar toda la información que reporta, entrega y orienta la Agencia de Calidad con insumo clave para el diseño, implementación y ajuste del Plan de Mejoramiento Educativo de cada establecimiento educacional.
- h. Considerar los procesos y exigencias que plantea la Superintendencia de Educación en el desarrollo e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo de cada establecimiento educacional.
- i. Desarrollar, implementar y evaluar el Plan de Mejoramiento Educativo de cada establecimiento educacional en un marco de colaboración con otras escuelas, liceos o centros, que permita el intercambio de buenas prácticas, el aprendizaje y el apoyo mutuo.

---

7. Se recuerda que la Ley SEP, vigente desde el año 2008, define que los sostenedores que reciben esta subvención deberán desarrollar y cumplir un Plan de Mejoramiento Educativo elaborado con el director del establecimiento y con la participación del conjunto de la comunidad educativa.

### 4.3 Apoyo a establecimientos y sostenedores

El Ministerio de Educación pondrá a disposición de cada comunidad educativa del país los siguientes apoyos para la efectiva implementación de su respectivo Plan de Mejoramiento Educativo (PME):

- a. Documentos de orientaciones para el diseño e implementación de la Primera y Segunda Fase del PME, disponibles desde el mes de diciembre del 2014 en [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)
- b. Herramienta para el registro y sistematización del Plan de Mejoramiento a 4 años (pdf intervenible en un segundo documento).
- c. Plataforma PME (para la planificación anual), disponible en la zona privada del sitio [www.comunidadescolar.cl](http://www.comunidadescolar.cl).
- d. Asesoría y Acompañamiento Técnico Pedagógico Ministerial sistemático y permanente, a través de las modalidades de trabajo en red y directa implementadas por los Departamentos Provinciales de Educación MINEDUC.

RECORDATORIO DE LOS PLAZOS PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	
<b>Primera Fase</b>	
Etapa Análisis Estratégico y Autoevaluación Institucional y Etapa Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas	plazo: <b>Hasta abril 2015</b>
<b>Segunda Fase (Período Anual)</b>	
Etapa Diagnóstico	plazo: mayo de 2015
Etapa Planificación Anual	plazo: mayo de 2015
Etapa Implementación	plazo: mayo a noviembre de 2015
Etapa Evaluación	plazo: diciembre de 2015

*\* Los plazos del período anual podrán ser ajustados para el año 2016.*

## ANEXO:

# Matrices para el desarrollo de la **Primera fase** del ciclo de mejoramiento continuo

Las siguientes matrices sirven de guía para el desarrollo e implementación de la Primera Fase del ciclo de mejoramiento continuo en cada una de sus etapas.

La versión intervenible de estas matrices estará disponible más adelante, en conjunto con el segundo documento PME que detallará cómo desarrollar e implementar la Primera y Segunda Fase del ciclo de mejoramiento continuo.

## Primera Fase

### Etapa 1: Análisis Estratégico y Autoevaluación Institucional

Cada comunidad educativa reflexiona y define una serie de Sellos Educativos que reflejan la propuesta formativa y educativa que se quiere desarrollar para los próximos 4 años en el establecimiento. Para realizar esta reflexión es necesario revisar y analizar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la organización escolar.

Se propone trabajar con las siguientes **preguntas-guía**, las que pueden enriquecerse con preguntas adicionales que quiera plantearse la comunidad educativa.

## Matriz N°1: Preguntas - Guía para la reflexión y análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

1. ¿Cómo es el establecimiento educacional que queremos?  
.....
2. ¿Nuestra comunidad educativa siente como propios los principios y valores expresados en el PEI actual?  
.....
3. ¿Logra nuestro PEI dar cuenta de los anhelos y sueños formativos de la comunidad educativa? ¿En qué medida nuestro PEI actual da cuenta de nuestro horizonte formativo y educativo?  
.....
4. ¿Cuáles son los Sellos Educativos (elementos identitarios) que sustentan la visión, misión y perfil de estudiante definidos en el PEI actual?  
.....
5. ¿Cuáles de estos Sellos Educativos son prioritarios de abordar en el ciclo de mejoramiento continuo que se inicia?  
.....

Si se estima pertinente, el establecimiento educacional puede formularse otras preguntas relevantes y reflexionar en torno a ellas.

A partir de estas preguntas, se debieran **definir** cuáles son los Sellos Educativos que la comunidad escolar desea trabajar en el ciclo de mejoramiento continuo a 4 años que se inicia. **Ejemplos de sellos, según lo declarado en ideario del PEI, podrían ser:** Formación integral, Educación Inclusiva, Aprendizajes de Calidad, Valoración y Fomento de la Diversidad Cultural, entre otros que el establecimiento defina o haya definido con anterioridad.

Matriz N°2: **Sellos educativos que la comunidad escolar desea trabajar en el ciclo de mejoramiento continuo a 4 años que se inicia.**

1.

---

2.

---

3.

---

....

---

Uno de los pasos de la **Autoevaluación Institucional** corresponde al **análisis de los resultados cuantitativos** (metas de eficiencia, resultados, estadísticas, etc.) **y cualitativos** (percepciones y grados de satisfacción) del establecimiento educacional. Esta información aporta evidencias para la definición de la propuesta de mejoramiento.

Matriz N°3: **Análisis de resultados educativos cuantitativos y cualitativos**<sup>9</sup>.

¿Qué resultados cuantitativos se analizarán?

---

¿Qué resultados cualitativos se analizarán?

---

¿Qué conclusiones surgen del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos?

Otro de los pasos de la Autoevaluación Institucional corresponde a la **evaluación general del último PME implementado (PME 2014)**. El análisis de estos resultados permite estimar el nivel de impacto de las acciones realizadas en el logro de los objetivos anuales del año anterior y permite proyectar nuevos objetivos para el ciclo de mejoramiento continuo que se inicia.

---

9. Para apoyar de mejor manera el análisis de resultados cuantitativos y cualitativos, la comunidad educativa puede utilizar los datos del establecimiento que se encuentran en la plataforma PME.

#### Matriz N°4: Evaluación del último PME implementado (PME 2014)

<p><b>Evaluación de los objetivos y acciones de las Áreas de Proceso:</b> Análisis del cumplimiento de los objetivos y acciones</p>
<p><b>Evaluación del Área de Resultados (en el caso de que tengan metas anuales):</b> Análisis del cumplimiento de las metas anuales</p>

Un insumo relevante al momento de realizar esta autoevaluación, será **observar y analizar** las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño, como guía para la toma de decisiones en torno a la formulación de Objetivos y Metas Estratégicas.

Una vez analizadas las evidencias que se han estimado relevantes de considerar, es necesario **identificar y analizar las fortalezas y debilidades** que han impactado en los procesos de mejoramiento en cada una de las áreas de proceso y en el área de resultados del PME.

Matriz N°5: **Identificación y Análisis de Fortalezas y Debilidades de Procesos Institucionales y Pedagógicos por Área de Proceso y de Resultados**

ÁREAS DE PROCESO Y RESULTADOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gestión Pedagógica		
Liderazgo		
Convivencia Escolar		
Gestión de Recursos		
Resultados		

Analizadas las fortalezas y debilidades de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento educacional en cada una de las áreas de proceso y resultado del PME, y recogidos los sellos educativos del PEI que la comunidad educativa ha decidido abordar, se deben **elaborar conclusiones** para cada una de las áreas, que permitan identificar las necesidades de mejoramiento a abordar en el PME.

**Matriz N°6: Definición de conclusiones por área de proceso y resultados  
contenidas en el PME**

**Gestión Pedagógica:**

**Liderazgo:**

**Convivencia Escolar:**

**Gestión de Recursos:**

**Resultados:**

## Etapa 2: Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas

Tomando en cuenta los criterios y ejemplos planteados en el documento, se presentan **dos matrices** para que cada establecimiento educativo pueda formular sus propios Objetivos y Metas Estratégicas en cada una de las áreas de proceso (Matriz N° 5) y en el área de resultados (Matriz N° 6) contenidas en el PME.

Matriz N°7: **Objetivos y Metas Estratégicas a 4 años propuestas por el Establecimiento Educacional en las distintas Áreas de Proceso**

ÁREAS DE PROCESO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Gestión Pedagógica	1.	1.
	2.	2.
Liderazgo	1.	1.
	2.	2.
Convivencia Escolar	1.	1.
	2.	2.
Gestión de Recursos	1.	1.
	2.	2.

Matriz N°8: **Objetivos y Metas Estratégicas a 4 años propuestas por el Establecimiento Educacional en el Área de Resultados**

ÁREAS DE RESULTADOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
El objetivo y/o meta puede estar relacionado con los logros de aprendizaje de las y los estudiantes en mediciones estandarizadas nacionales, cursos y asignaturas del currículum o con los Otros Indicadores de Calidad.	1.	1.
	2.	2.

## GLOSARIO

A continuación se definirán conceptos claves insertos en el Plan de Mejoramiento Educativo, con el propósito de otorgar mayor claridad a cada comunidad educativa al momento de elaborar e implementar sus respectivas fases.

**Ciclo de mejoramiento continuo:** proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, problemáticas, aspiraciones y desafíos en los ámbitos institucionales y pedagógicos, planifica y proyecta objetivos y metas estratégicas a 4 años e implementa objetivos y acciones anuales que permitan avanzar en el desarrollo de sus prácticas y procesos institucionales y pedagógicos, 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 a que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor, que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes. Corresponde al *“medio que permitirá llegar al lugar proyectado”* como comunidad educativa.

**Análisis Estratégico Institucional:** proceso mediante el cual se identifican los principales sellos del Proyecto Educativo Institucional expresados en la visión, misión y perfil del estudiante que se quiere formar.

**Sellos Educativos:** elementos identitarios que reflejan la propuesta formativa y educativa que una comunidad educativa quiere desarrollar.

**Autoevaluación Institucional:** proceso mediante el cual los distintos integrantes de la comunidad educativa reflexionan y evalúan colectivamente el estado en que se encuentran sus procesos institucionales y pedagógicos, analizados integralmente. Como parte de esta tarea, los actores escolares identifican aquellos elementos que se deben potenciar y aquellos que se deben mejorar para impactar en el aprendizaje de sus estudiantes.

**Resultados Educativos:** corresponden a información y evidencia cuantitativa (metas de eficiencia, resultados, matrícula, etc.) y/o cualitativa (percepciones y grado de satisfacción) sobre la situación actual del establecimiento educacional, que permiten dar cuenta de los logros y aprendizajes alcanzados por sus estudiantes. Son insumos fundamentales para realizar la autoevaluación institucional de la organización escolar.

**Objetivo Estratégico:** establece la prioridad del establecimiento educacional, levantada a partir de las necesidades, problemáticas y desafíos presentes en cada comunidad educativa para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento y de los aprendizajes de sus estudiantes.

**Meta Estratégica:** indicador que permite evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada objetivo estratégico propuesto. Expresa el resultado cuantitativo que se quiere alcanzar a 4 años para cada uno de los objetivos estratégicos definidos.

# PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

## Cronograma general del ciclo de mejoramiento continuo a 4 años (2015-2018)



## AGRADECIMIENTOS

*La División de Educación General y, en específico, la Coordinación Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa, agradecen la colaboración de los distintos profesionales que participaron en diferentes instancias como **mesas de trabajo, validaciones y talleres**, con el propósito de ajustar y mejorar este documento que proyecta el quehacer de las comunidades educativas para los próximos años, promoviendo la reflexión y el análisis sistemático para el desarrollo del ciclo de mejoramiento en coherencia con los sentidos y fines plasmados en la declaración del Proyecto Educativo Institucional.*

*En las instancias antes descritas participaron diversos actores ligados al sistema educativo y, sobre todo, a los Planes de Mejoramiento Educativo, entre los cuales están:*

- Directores y Jefes de Unidad Técnico-Pedagógica de establecimientos educacionales municipales*
- Directores y Jefes de Unidad Técnico-Pedagógica de establecimientos educacionales particulares subvencionados*
- Supervisores Técnico-Pedagógicos de Departamentos Provinciales de Educación*
- Jefes Técnicos de Departamentos Provinciales de Educación*
- Jefes de Educación de las Secretarías Regionales de Educación*
- Jefaturas y profesionales de las diferentes coordinaciones de la División de Educación General*
- Profesionales de los distintos departamentos y componentes del Ministerio de Educación*



Ministerio de  
Educación

Gobierno de Chile