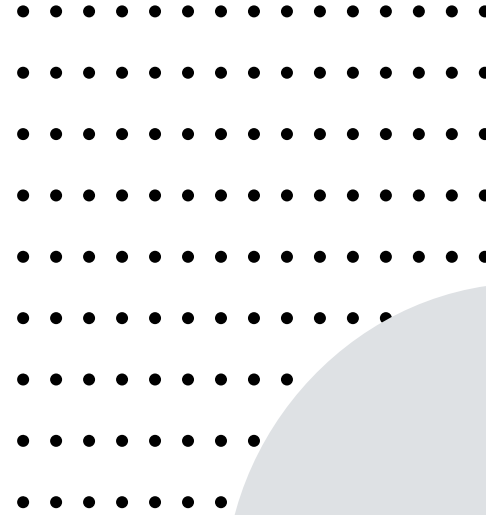




Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Líderes TP



HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA

Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

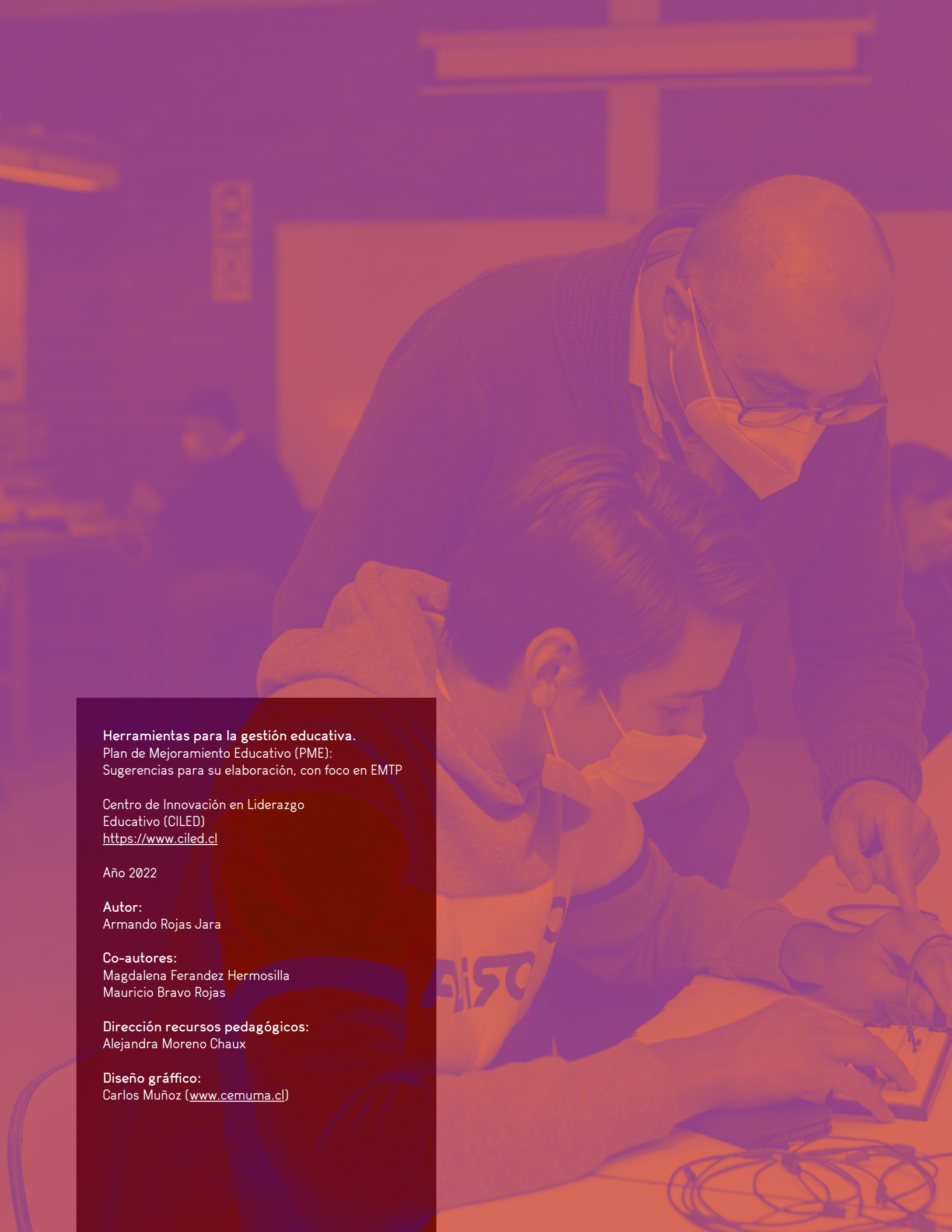
Sugerencias para su elaboración, con foco en **EMTP**



Autor:
Armando Rojas Jara

Co-autores:
Magdalena Fernandez Hermosilla
Mauricio Bravo Rojas





Herramientas para la gestión educativa.
Plan de Mejoramiento Educativo (PME):
Sugerencias para su elaboración, con foco en EMTP

Centro de Innovación en Liderazgo
Educativo (CILED)
<https://www.ciled.cl>

Año 2022

Autor:
Armando Rojas Jara

Co-autores:
Magdalena Ferandez Hermosilla
Mauricio Bravo Rojas

Dirección recursos pedagógicos:
Alejandra Moreno Chaux

Diseño gráfico:
Carlos Muñoz (www.cemuma.cl)

Índice

Presentación _____	4
Sugerencias para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), con foco en EMTP _____	5
1. Primer paso. Identificación de nudos críticos _____	6
2. Segundo paso. Fase estratégica: Formulación de objetivos, metas estratégicas y estrategias _____	8
3. Tercer paso. Fase anual: Importancia de la formulación de acciones estratégicas _____	10
4. Cuarto paso. Formulación Trayectoria de Mejoramiento _____	12
Recursos complementarios _____	15

Presentación

La educación media técnico profesional se encuentra en la actualidad en un proceso de replanteamiento de sus definiciones y de sus propósitos. Las últimas transformaciones sociales, los cambios en el mercado laboral, los nuevos intereses y expectativas de los jóvenes y la irrupción con fuerza de la tecnología, han provocado que los líderes TP deban repensar cómo llevar a cabo estrategias de cambio coherentes con estos desafíos.

Asimismo, desde el Ministerio de Educación, se han definido un conjunto de lineamientos que tienen por objetivo orientar las prácticas de liderazgo TP para poder enfrentar estos nuevos contextos. Dentro de estos lineamientos se encuentran la Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional (aprobada en 2020) y los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos que imparten Educación Técnico Profesional y sus Sostenedores (publicados en 2021).

Adicionalmente, desde el CILED -y fruto del trabajo de profesionales provenientes de distintos sectores vinculados a la educación TP- se elaboró el [Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la EMTP](#), que tiene por objetivo orientar el quehacer de los equipos directivos de los liceos TP en Chile, junto con promover su proceso de autodesarrollo y formación especializada. Este instrumento, guía y orienta las prácticas directivas para la mejora continua de los establecimientos educacionales que imparten este tipo de formación. En todo este escenario, los líderes TP se enfrentan al desafío de movilizar a sus comunidades con el propósito de sostener y gestionar estratégicamente sus procesos de mejora.

Y dentro de este contexto, el Plan de Mejoramiento Educativo se convierte en la herramienta de planificación más pertinente para trazar una trayectoria de mejoramiento en los liceos de EMTP

Sugerencias para elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), con foco en EMTP

La presente herramienta se propone ser una contribución para que a través de una adecuada gestión de sus PME, los liceos TP del país puedan definir sus propias trayectorias de mejoramiento, y de esa manera, fortalecer su capacidad para desarrollar procesos de cambio y mejoramiento.

Para este propósito, se presenta una metodología de trabajo, cuyo objetivo es entregar una herramienta para formular sus propias trayectorias de mejoramiento a través del PME.

Esta metodología consta de 4 pasos:

- (1) Identificación de nudos críticos.
- (2) Fase estratégica: Formulación de objetivos, metas estratégicas y estrategias.
- (3) Fase anual: Importancia de la formulación de acciones estratégicas.
- (4) Formulación de la trayectoria de mejoramiento.

| 1. Primer paso. Identificación de nudos críticos¹

De acuerdo a la Agencia de Calidad (2018) la autoevaluación “se entiende en algunos casos como un producto en sí mismo. En otros casos, en tanto, es entendida como un proceso que consiste en una fase de medición dentro de un sistema más amplio de aseguramiento de la calidad de la educación impartida por las escuelas”.

En este último sentido, entendida como proceso, “la autoevaluación se sitúa dentro de un ciclo sistemático que contempla actividades constantes, como fijar metas, planificar, evaluar, y posteriormente definir nuevas metas de mejora, para obtener información de procesos asociados a la efectividad y utilizar para mejorar el desempeño del establecimiento” (Agencia, 2018). Ahora bien, la adecuada implementación de procesos de autoevaluación se articula con otros dos procesos clave para la mejora escolar:



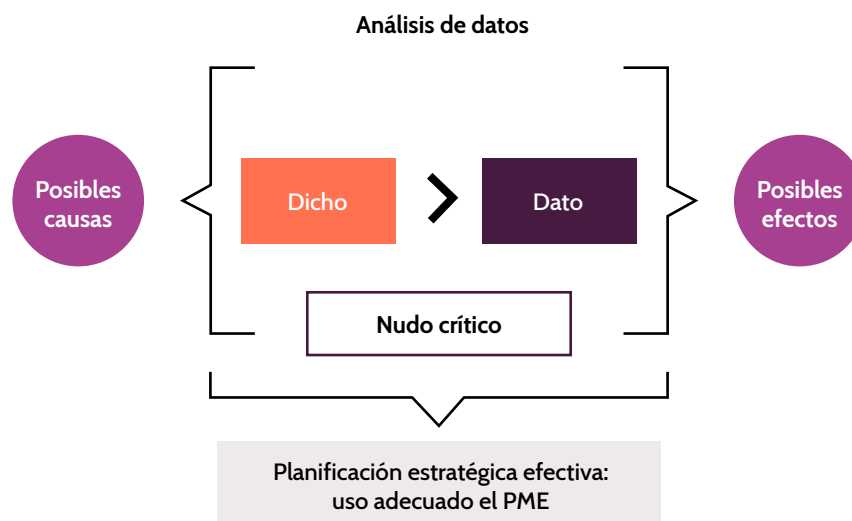
Así entendido, la **autoevaluación** de las escuelas se define como “un proceso orientado, directa o indirectamente, a la mejora escolar. Este consiste en la recolección sistemática de información iniciada por la escuela para medir su propio funcionamiento, con el objetivo de evaluar la calidad de la educación que se está entregando en el establecimiento, apoyar la toma de decisiones, el aprendizaje organizacional y así fomentar la mejora escolar” (Agencia, 2018).

En tanto, la **gestión de datos** se define como “la capacidad de la escuela para utilizar en forma reflexiva los datos mediante un conjunto coordinado de procesos de investigación-acción, con el fin de apoyar, informar, o tomar decisiones en forma contextualizada, pertinente y colaborativa con foco en los procesos pedagógicos (Parra y Matus, 2016).

Y finalmente, la **planificación estratégica** se define como “la formulación de objetivos, metas y estrategias, con el fin de identificar los procesos institucionales y pedagógicos que constituyen el centro del quehacer formativo y que se orientan hacia la mejora escolar” (Mineduc, 2018).

¹ Visitar la herramienta [“Mapa sistémico para la toma de decisiones en la elaboración del PME”](#). MINEDUC.

Estos tres procesos se interrelacionan, de manera de que una **planificación estratégica** efectiva, llevada a cabo mediante una adecuada **gestión de datos**, fortalece la práctica de la **autoevaluación** escolar. Dado todo lo anterior, es recomendable que para el proceso de autoevaluación se realice un diagnóstico que combine tanto datos **cuantitativos** del establecimiento como **cualitativos** (como por ejemplo percepciones o creencias de los diferentes actores escolares). Para este propósito a continuación se muestra una figura que permite ordenar estas ideas:



Con todos estos antecedentes, la siguiente **matriz de autoevaluación**, tiene por propósito sistematizar los procesos de autoevaluación y de **gestión de datos**. Dicho análisis debe realizarse con cada una de las dimensiones del PME: **Liderazgo; Gestión pedagógica; Convivencia; Gestión de recursos**.

Dimensión SAC:			
Posibles causas	Dicho	Dato	Posibles efectos
Hechos, circunstancias, variables que explican el "dicho" o "dato" dato presentado.	Datos cualitativos (opiniones, percepciones, creencias, juicios, etc).	Datos cuantitativos (datos que se pueden medir y verificar)	Consecuencias del "dicho" o "dato"
Nudo Crítico			
Problemática específica y relevante, identificada a partir del análisis de las posibles causas, dicho, dato y posibles efectos. Debiera poder ser abordado a través de acciones estratégicas y factibles de ser ejecutadas.			

Ejemplo:

Dimensión SAC: Gestión Pedagógica			
Posibles causas	Dicho	Dato	Posibles efectos
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de formación en metodologías de enseñanza y de aprendizaje para los docentes TP (que no tienen formación pedagógica) - Falta apoyo desde la UTP. - Falta fortalecer los procesos de acompañamiento a los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - "Los profesores de las especialidades no tienen sistematizadas sus clases" 	<ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo a los resultados de la evaluación docente, un 65% no tiene sistematizadas sus clases. - De acuerdo al informe de la agencia de calidad, un 60% de los docentes TP no tiene una metodología de clases clara. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se dificulta el desarrollo profesional de los docentes. - No se observan mejoras en las prácticas docentes. - No se logran los aprendizajes esperados en los estudiantes.
Nudo Crítico			
Las actuales prácticas de los docentes TP del liceo no están logrando los aprendizajes esperados en los estudiantes.			

| 2. Segundo paso. Fase estratégica: Formulación de objetivos, metas estratégicas y estrategias

La fase estratégica, se basa en la formulación de **objetivos**, seguido de las **metas estratégicas** y las consiguientes estrategias para alcanzarlas, siempre en relación a los **nudos críticos** que se identificaron para cada dimensión.



1. Formulación objetivos estratégicos²:

Para la formulación de los **objetivos estratégicos** hay que considerar cuatro componentes.

Objetivos estratégicos

Verbo en infinitivo + **complemento y sujeto** + finalidad u objetivo + **contextualización**

Ejemplo:

Dimensión	Objetivo estratégico
Gestión Pedagógica	Sistematizar las prácticas pedagógicas de los docentes TP con el objetivo de potenciar habilidades cognitivas y disciplinares, generando las condiciones para que todas y todos los estudiantes puedan alcanzar los objetivos de aprendizaje

2. Formulación metas estratégicas³:

Para la formulación de las **metas estratégicas** hay que considerar cinco componentes.

Metas estratégicas

Estándar de medición + **Verbo en acción** + Complemento + Finalidad + **Puesta en marcha de contextualización**

Ejemplo:

Dimensión	Meta estratégica
Gestión Pedagógica	100% de los docentes TP sistematizan sus prácticas pedagógicas con el objetivo de potenciar habilidades cognitivas y disciplinares permitiendo que todos los estudiantes logren los objetivos de aprendizaje

² Para apoyar a los establecimientos escolares en el desarrollo de sus Planes de Mejoramiento, el Ministerio de Educación de Chile, ha desarrollado un [conjunto de herramientas](#).

³ Visitar la herramienta "[Consejos para la redacción de los componentes del PME](#)": MINEDUC.

3. Formulación estrategias⁴:

Para la formulación de **estrategias** hay que considerar cuatro componentes.

Estrategias
Verbo de ejecución + complemento (acción estratégica) + medio o condición + puesta en marcha de la contextualización

Ejemplo:

Dimensión	Estrategia
Gestión Pedagógica	Implementar un plan de sistematización de las prácticas pedagógicas de los docentes TP que potencie habilidades cognitivas y disciplinares, permitiendo con ellos que todos los estudiantes logren los objetivos de aprendizaje

3. Tercer paso. Fase anual: Formulación de acciones estratégicas⁵

La fase anual, se basa en la formulación de **acciones estratégicas**, las cuales se definen en relación a los nudos críticos, objetivos estratégicos, metas estratégicas y estrategias definidas en las fases anteriores.



⁴ Visitar la herramienta [“Consejos para la redacción de los componentes del PME”](#): MINEDUC.

⁵ Visitar la herramienta [“Consejos para la redacción de los componentes del PME”](#): MINEDUC.

De acuerdo a las Orientaciones PME (MINEDUC, 2019) las acciones hacen realidad el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los procesos educativos para el aprendizaje de todos los y las estudiantes. Las acciones están en estricta relación con las estrategias indicadas para el periodo del ciclo de mejoramiento. Para cada estrategia se deben elaborar al menos dos acciones.

En este punto es importante distinguir entre **acción como actividad** y **acción estratégica**. La **acción como actividad** se entiende como aquella que solo da respuesta a la contingencia o a la cotidianidad, mientras que la **acción estratégica** tributa al ciclo de mejoramiento y por tanto debe formularse pensando en los objetivos estratégicos.

A partir de lo anterior, y en atención a que el foco de esta metodología es la focalización, la **acción estratégica** corresponde al complemento mencionado en la estrategia.

Para la formulación de las **acciones estratégicas** hay que considerar la siguiente definición:

Acción estratégica

Iniciativas específicas que permiten concretar y hacer realidad las definiciones establecidas en las estrategias, con el fin de sostener la mejora educativa

Ejemplo:

Dimensión	Acción estratégica
Gestión Pedagógica	Plan de sistematización de las prácticas pedagógicas en los docentes TP

4. Cuarto paso. Formulación de la trayectoria de mejoramiento

En relación a todo el proceso descrito, se llega al cuarto paso: la **trayectoria de mejoramiento**, la cual integra el trabajo realizado en las fases previas, es decir la identificación de un **nudo crítico**, **objetivos estratégicos**, **metas estratégicas**, **estrategias** y **acción** (estratégica), para cada una de las dimensiones del PME.

Dimensiones	Nudo crítico	Objetivos estratégicos	Metas estratégicas	Estrategias	Acción
	Problemática específica y relevante, identificada a partir del análisis de las posibles causas, dichos, datos y posibles efectos. Debiera poder ser abordado a través de acciones estratégicas y factibles de ser ejecutadas.	Verbo en infinitivo + complemento y sujeto + finalidad u objetivo + contextualización	Estándar de medición + Verbo en acción + Complemento + Finalidad + Puesta en marcha de contextualización	Verbo de ejecución + complemento (acción estratégica) + medio o condición + puesta en marcha de la contextualización	Iniciativas específicas que permiten concretar y hacer realidad las definiciones establecidas en las estrategias, con el fin de sostener la mejora educativa
Liderazgo					
Gestión Pedagógica					
Convivencia					
Gestión de recursos					

En el siguiente esquema se visualiza una **trayectoria de mejoramiento** construida a partir de los ejemplos mencionados:

Ejemplo:

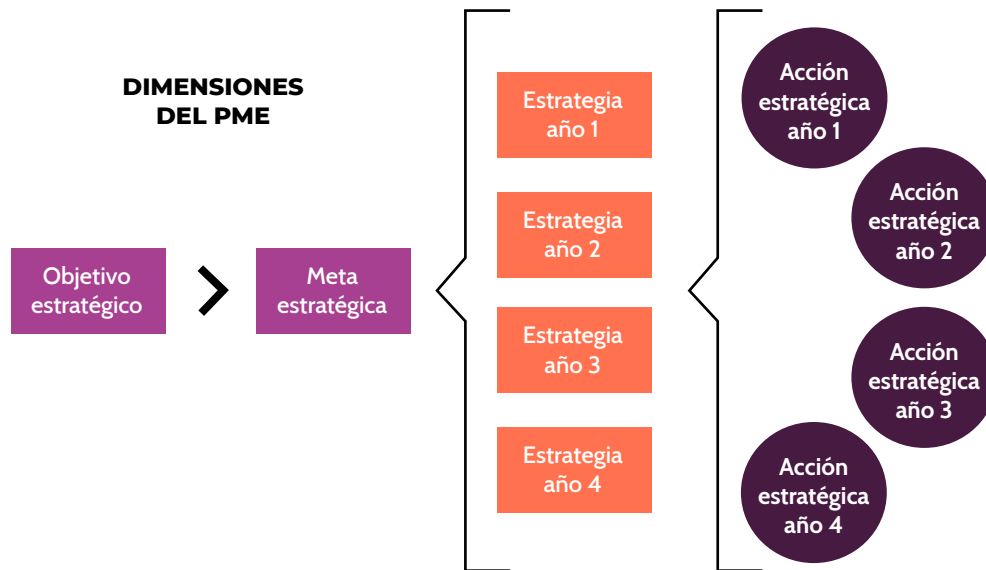
Dimensiones	Nudo crítico	Objetivos estratégicos	Metas estratégicas	Estrategias	Acción
Gestión Pedagógica	Las actuales prácticas de los docentes TP del liceo no están logrando los aprendizajes esperados en los estudiantes	Sistematizar las prácticas pedagógicas de los docentes TP con el objetivo de potenciar habilidades cognitivas y disciplinares, generando las condiciones para que todas y todos los estudiantes puedan alcanzar los objetivos de aprendizaje	100% de los docentes TP sistematizan sus prácticas pedagógicas con el objetivo de potenciar habilidades cognitivas y disciplinares permitiendo que todos los estudiantes logren los objetivos de aprendizaje	Implementar un plan de sistematización de las prácticas pedagógicas de los docentes TP que potencie habilidades cognitivas y disciplinares, permitiendo con ellos que todos los estudiantes logren los objetivos de aprendizaje	Plan de sistematización de las prácticas pedagógicas en los docentes TP

Por último, es importante señalar que dependerá en qué año del ciclo de mejoramiento del PME se encuentre el liceo para la formulación total o parcial de esta trayectoria.

Así, si el liceo debe iniciar el *primer año del ciclo*, se recomienda formular la *trayectoria completa* (nudos críticos, objetivo estratégico, meta estratégica, estrategias y acciones).

Por su parte, si el liceo se encuentra en el segundo, tercer o cuarto año del ciclo, se sugiere solo formular las *estrategias y acciones* correspondientes, tratando (dentro de lo posible), de vincularlas con los objetivos y metas estratégicas ya creadas.

A continuación, se presenta una figura que permite visualizar la **trayectoria de mejoramiento** en el marco del ciclo de mejoramiento continuo:



Recursos complementarios

Esta herramienta puede ser utilizada en complemento con los siguientes recursos.



Kit: Plan de Mejoramiento Educativo (PME):

1. Plan de Mejoramiento Educativo (PME):
Sugerencias para su elaboración, con foco en EMTP
2. Plan de Mejoramiento Educativo (PME):
Matrices para su elaboración, con foco en EMTP



Kit: Proyecto Educativo Institucional (PEI):

1. Proyecto Educativo Institucional (PEI):
Sugerencias para su elaboración, con foco en EMTP
2. Proyecto Educativo Institucional (PEI):
Matrices para su elaboración, con foco en EMTP



Kit: Plan Local de Desarrollo Profesional Docente:

1. Plan Local de Desarrollo Profesional Docente:
Sugerencias para su elaboración, con foco en EMTP
2. Plan Local de Desarrollo Profesional Docente:
Antecedentes para su elaboración, con foco en EMTP
3. Plan Local de Desarrollo Profesional Docente:
Matrices para su elaboración, con foco en EMTP

Otros recursos:

1. Herramientas: Plan de Mejoramiento Educativo. MINEDUC. <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/herramientas-plan-de-mejoramiento-educativo>
2. Mapa sistémico para la toma de decisiones en la elaboración del PME. MINEDUC. <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/herramientas-plan-de-mejoramiento-educativo/>
3. Consejos para la redacción de los componentes del PME. MINEDUC. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2022/03/PME-HERRAMIENTA-1.vf_.pdf



www.ciled.cl

