

Herramientas

Plan de Mejoramiento Educativo

HERRAMIENTA

5

Articulación y coherencia del PME



Plan de Mejoramiento Educativo: Herramientas de Apoyo al Diseño e Implementación

Material elaborado por el Centro de Investigación para la Transformación Socioeducativa (CITSE) de la Universidad Católica Silva Henríquez, por encargo de la División de Educación General del Ministerio de Educación.

Para citar este documento:

MINEDUC (2021). *Herramienta 5. Articulación y coherencia del PME*. Recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/>

Comité editorial

Carolina Cuéllar
Andrea Horn
Álvaro González
Juan Pablo Queupil

Contraparte MINEDUC

Carolina Jahnsen
Iván Mesina

Producción de Herramientas

Emy Rivero

Asistentes de producción

Francisca Schnake
Paulina Herrera

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

Diseño gráfico

Matías Mancilla

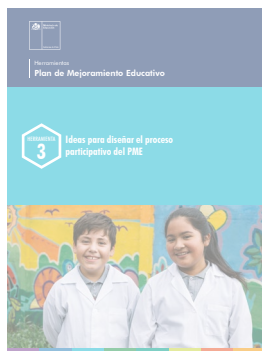
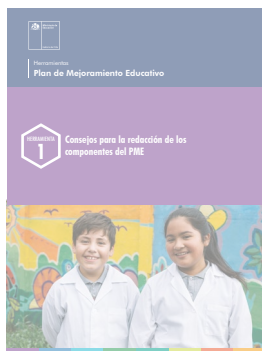
Nº inscripción 2021-A-12176

ISBN 978-956-292-977-6

Noviembre 2021

En el presente documento hemos intentado utilizar lenguaje inclusivo, no obstante algunos apartados utilizan vocablos masculinos como “el director” o “el docente” para aludir tanto a hombres como a mujeres. Esta opción obedece a que las fórmulas que aluden a ambos sexos como “o/a”, “los/las” y otras similares, suponen una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.

Set de herramientas Plan de Mejoramiento Educativo

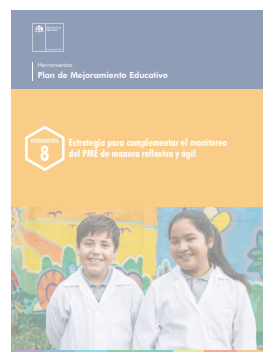


Estas revisando:



HERRAMIENTA
5

**Articulación y
coherencia del
PME**



¡ATENCIÓN!

Este documento posee campos en los que puedes escribir. Para hacerlo, descárgalo a tu computador, ya que si lo visualizas en línea en tu navegador no podrás editar. Asegúrate de tener tu Adobe PDF Reader actualizado.



<https://get.adobe.com/es/reader/>

Podrás escribir cuando veas este ícono:



Evita imprimir este documento si no es necesario.



Índice

Introducción	3
Ruta de aprendizaje	5
 Conectar	6
 Ampliar	8
 Aplicar	10
 Desafiar	19
 Saber más	22



Introducción

Por qué una herramienta para la articulación y coherencia del PME

Como herramienta de gestión el PME tiene como finalidad contribuir a mejorar la calidad de los aprendizajes de las y los estudiantes en el marco de un ciclo de mejora continua.

Para que la implementación del PME sea exitosa, no solo debe constituirse como un **plan articulado y coherente** de las acciones e iniciativas anuales que permitan alcanzar los objetivos trazados a mediano plazo, sino que también debe estar articulado e integrado sistémicamente con el PEI y los diferentes planes normativos¹, brindando claridad y sistematicidad al proceso de planificación de la mejora escolar.

De esta forma, los equipos directivos tienen el desafío de elaborar un PME efectivamente articulado con estos instrumentos de gestión, contribuyendo así a optimizar el uso de los recursos (humanos y financieros) y que promueva el trabajo colaborativo.²

Al respecto el MINEDUC señala:

*"Integrar los objetivos del PME con cada uno de los planes normativos asociados, es mucho más que ordenarlos en un formato único, sino que tiene como objetivo final que todos los planes y acciones **contribuyan al logro de los objetivos de aprendizaje**. (...) La integración de planes se alcanza, fundamentalmente, a través de la **definición de acciones comunes** lo que permite, además, elaborar un PME con un número más acotado de acciones"*³

¹ Planes por normativa: Formación Ciudadana, Gestión de la Convivencia Escolar, Apoyo a la Inclusión, Sexualidad, Afectividad y Género, Seguridad Escolar, Desarrollo Profesional Docente

² MINEDUC (2018). Orientaciones: articulación de los instrumentos de gestión. p.8.

³ MINEDUC (2021). Plan de mejoramiento educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela. Orientaciones técnicas para sostenedores y equipos escolares 2021. p.18.

Objetivos de esta herramienta

Esperamos que esta herramienta contribuya a fortalecer tu capacidad para:



Asegurar la coherencia y sentido de los procesos de mejora, según la realidad del establecimiento y sus desafíos, expresados en los diferentes componentes del PME y planes normativos.



Tomar decisiones que vinculen las necesidades y los desafíos del establecimiento con las posibilidades de los diferentes planes en su calidad de organizadores y mediadores de la mejora escolar y el aprendizaje.

Te recomendamos aplicar esta herramienta si:



Has redactado los diferentes planes de forma aislada y quieres asegurarte de que todo esté bien conectado y no sea redundante.



Vas a construir un nuevo plan anual y quieres asegurar su articulación y coherencia tanto con la fase estratégica y fase anual, como con otros planes establecidos por normativa.



Quieres aunar fuerzas de diferentes acciones que apuntan hacia un objetivo similar.



Necesitas tomar decisiones en el marco del proceso de mejora y la utilización de un mapa simplificado te ayuda a visibilizar y analizar la articulación entre diferentes componentes del PME y de los planes normativos.



Ruta de aprendizaje

Para iniciar la ruta desde aquello que te hace sentido, conecta con tus propias experiencias y conocimientos sobre la materia. Explora y reconoce aquellos supuestos y creencias que habitan en ti.



CONECTAR



AMPLIAR

Profundiza tu conocimiento sobre la herramienta y sus propósitos. Conoce los marcos y modelos que la fundan.

Pon en práctica los conocimientos adquiridos a situaciones concretas. Evalúa tu propio desempeño y tu proceso de aprendizaje.



APLICAR



DESAFIAR

Descubre y declara nuevos desafíos que contribuyan a la mejora y liderazgo de tu establecimiento.

Extiende tus conocimientos sobre el tema accediendo a material complementario.



SABER MÁS



Conectar

Conecta con tus experiencias previas, creencias, conocimientos y percepciones sobre la articulación y coherencia del PME.

A continuación, te presentamos unas preguntas, que pueden responderse de forma individual o junto con tu equipo, que servirán de punto de partida para activar los conocimientos y experiencias en relación a la articulación y coherencia del PME.

¿Qué es lo primero que viene a tu mente cuando escuchas que las diferentes fases del PME y planes del establecimiento deben estar articulados?



¿Qué ha sido lo más desafiante de la articulación del PME en tu establecimiento?



¿Qué prácticas han sido exitosas en tu establecimiento respecto de la articulación del PME?





CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR

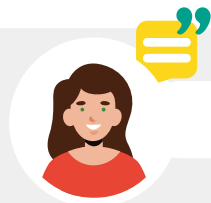


DESAFIAR



SABER MÁS

Una vez que hayas reflexionado respecto a estas preguntas, te invitamos a conocer la historia de Ana, una directora que está abordando el desafío de la articulación y la coherencia del PME, en conjunto con su equipo.



Historia de Ana⁴

Soy directora de un liceo de la zona norte del país y con mi equipo nos toca liderar el diseño del PME en su fase anual una vez más. Sabemos que lo ideal es que el PME, en sus respectivas fases, y los diversos planes normativos estén articulados y que las acciones tributen colectivamente a los propósitos centrales del liceo, pero no sabemos cómo abordarlo de mejor manera.

Hasta ahora hemos avanzado mucho en cómo construir e implementar el PME. Sin embargo, una de las preocupaciones que persiste y más nos complica, es que el equipo de gestión y los docentes nos sentimos sobrepasados y poco efectivos. En varios momentos nos vemos abarcando mucho, con la certeza de estar cumpliendo con lo planificado, pero con la sensación de que estamos duplicando esfuerzos. En ocasiones, hemos detectado acciones idénticas o muy similares en dos planes a la vez.

Con el propósito de ir avanzando, el año pasado ampliamos el equipo de diseño de PME, incorporando a los responsables de las diferentes áreas de gestión. Pedimos su contribución desde el área que estaban liderando (convivencia escolar, gestión pedagógica, liderazgo, recursos) y al momento de hacer la integración, el resultado no nos dejó conformes. Resultó un plan que fue una mezcla de estilos, redacciones y muchas actividades. Ya se nos había venido el plazo encima y no alcanzamos a hacer ajustes mayores. También nos faltó articulación con los docentes encargados de los programas de sexualidad, afectividad y género, y formación ciudadana -ya que los otros planes están a cargo de profesionales del equipo directivo-, pero la verdad es que todo se complejizó y no alcanzamos a planificar bien estas instancias de articulación.

¿Qué relación ves entre lo que le pasa a Ana y lo que ocurre o ha ocurrido en tu escuela o liceo?



Si te identificas con Ana o con alguna de sus inquietudes, esta herramienta te puede ayudar!





Ampliar

A continuación, profundiza tus conocimientos sobre la articulación y coherencia de las fases del PME y los planes normativos.

Todos los esfuerzos realizados por las comunidades educativas deben estar alineados y avanzar hacia un mismo gran objetivo: que todos los niños, niñas y jóvenes puedan lograr **aprendizajes de calidad**.

Para lograrlo, debemos desarrollar una mirada que considere la formación tanto dentro, como fuera del aula y que integre tanto los contenidos educativos como aquellos abordados por los planes específicos establecidos por normativa: la formación ciudadana, la convivencia escolar y la inclusión, y aspectos relacionados con seguridad escolar y sexualidad, afectividad y género, en el marco del Proyecto Pedagógico de la Jornada Escolar Completa, si corresponde. La meta es asegurar el desarrollo y **formación integral** de las y los estudiantes y mejorar sus oportunidades futuras.

“Un plan articulado es aquel que permite contribuir al mejoramiento educativo convirtiéndose en un instrumento de gestión que favorece los aprendizajes de los y las estudiantes, considerando los aportes y prioridades de los diferentes planes normativos para alcanzar los propósitos del proyecto educativo del establecimiento”.⁵

De esta forma, se espera que la articulación entre las fases del PME y los planes específicos establecidos por normativa cumplan con ciertas condiciones y propósitos:

- 1 Que lo planificado sea coherente y permita materializar el PEI del establecimiento.
- 2 Que las temáticas de los diferentes planes específicos sean consideradas tanto en la fase estratégica como en la fase anual de la elaboración del PME (y viceversa).
- 3 Que cada establecimiento educacional decida si lo expresado en cada uno de estos planes específicos se expresa en su PME (como objetivo o acción anual), en función de las prioridades y énfasis que cada comunidad escolar haya definido para su actual ciclo de mejoramiento continuo⁶.

⁵ MINEDUC (2018). Orientaciones: articulación de los instrumentos de gestión.

⁶ MINEDUC (2018). Orientaciones: articulación de los instrumentos de gestión. p.9.



El siguiente diagrama muestra algunos elementos claves de cada fase del PME. Para dar coherencia a las acciones que se realizarán en el establecimiento, éstos deben estar articulados con los planes específicos.

Así, PEI, PME y Planes Específicos, desde sus diferentes perspectivas -desde la más general a la más particular- contribuyen a una educación integral y de calidad de manera sinérgica.

ELEMENTOS CLAVE

PARA LA ARTICULACIÓN DE LOS PLANES ESPECÍFICOS CON EL PME



Fuente: Elaboración propia





Aplicar

Luego de conectar con la propia experiencia del desafío de asegurar la articulación y la coherencia del PME y ampliar nuestros conocimientos desde la revisión de orientaciones de política sobre el tema, te proponemos un instrumento práctico para abordarlo.

Convoca a tu equipo para poner en práctica los saberes adquiridos y adapten la propuesta a las necesidades de su establecimiento.



Mapeo general de planes

Un primer paso para lograr la articulación y coherencia es contar con una **visión completa e integrada** de los diferentes elementos del PME y de los diferentes planes establecidos por normativa con los cuales se debe articular.

Para ello, les proponemos un ejercicio simple y poderoso que invita a elaborar un **mapa** que contiene las ideas centrales del PME y permite integrar diferentes perspectivas, de forma participativa, valorando el aporte que diferentes actores involucrados en los procesos de planificación de la mejora escolar pueden realizar.

Este mapa permitirá establecer **conexiones y asociaciones** entre los componentes que se deben articular, hacerse **preguntas** y orientar la **acción**, aportando una mirada integradora y sistémica para facilitar la toma de decisiones en la planificación de la mejora escolar integral, articulando los diferentes instrumentos de gestión escolar abordados en esta herramienta.



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS



Materiales:

- Post-it o tarjetas de colores, plumones, cinta adhesiva
- Pizarra grande o papelógrafo

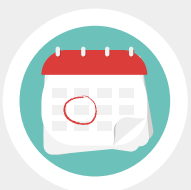


Con quiénes

Convoca a todas las personas que toman decisiones en los diferentes campos de acción del PME y/o los planes normativos.

¿A quién invitarías? ¿Por qué?





Cuándo

Pueden usar esta herramienta tanto en la fase estratégica como en la fase anual, reutilizándola cada vez que sea necesario y adaptando los elementos que consideren pertinentes. A su vez, el tiempo de dedicación a cada segmento y las iteraciones que hagan, dependerá del momento de aplicación y su propósito.


 CONECTAR


 AMPLIAR


 APLICAR

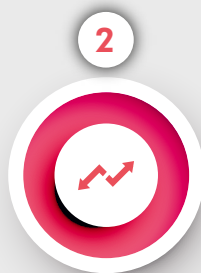

 DESAFIAR


 SABER MÁS


ESTA ES LA RUTA DEL EJERCICIO



Preparar el Mapa



Interrogar el mapa



Hacer sentido y tomar decisiones



1. Preparar el Mapa

- **Registren** en notas adhesivas las ideas centrales, o impriman y recorten los principales elementos del PEI (Sellos), PME (Objetivos Estratégicos/Meta Estratégica, Estrategia y Acciones) y los Planes Normativos que estén activos en el establecimiento.
- **Redacten** los contenidos de un modo sencillo, incorporando sólo la información que permita comprender su sentido central.
- Si van a iniciar el proceso de planificación anual y no cuentan con claridad sobre las estrategias y acciones que se incorporarán, el mapeo puede ayudar en el proceso de toma de decisiones. Lo recomendable es que **visualicen** las intencionalidades iniciales o las percepciones sobre acciones posibles, para someter estas ideas al análisis de articulación y coherencia de forma temprana.
- **Organicen** visualmente los diferentes elementos con un criterio que les permita observar la relación entre ellos. Pueden hacerlo de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían ubicar arriba los Sellos del PEI y luego, disponer más abajo las ideas centrales del diagnóstico y/o evaluación de los planes ya ejecutados por su establecimiento, continuar con los objetivos estratégicos y así sucesivamente. Para los planes específicos deberán crear otro mapa equivalente.

CONECTAR

AMPLIAR

APLICAR

DESAFIAR

SABER MÁS

- Es importante que el criterio central para la **toma de decisiones** no sea inicialmente el plan de origen, sino las preguntas que dan sentido a cada elemento del plan, como por ejemplo:
 - ¿Cuáles son los aprendizajes esenciales que definen a los y las estudiantes de nuestro establecimiento, nos hacen singulares como institución y que queremos asegurar como parte de nuestra misión? (sellos)
 - ¿Qué hemos hecho y logrado en el pasado que nos puede ayudar a tomar decisiones para el futuro? ¿Qué procesos o prácticas nos están obstaculizando alcanzar lo que buscamos en nuestro proyecto educativo? (diagnósticos y evaluaciones pasadas)
 - ¿Qué nos proponemos como comunidad educativa en 4 años más, desde nuestro PEI y desde los desafíos institucionales y pedagógicos? (objetivos estratégicos)
 - Si alcanzamos lo que nos proponemos, ¿qué logros concretos estaremos celebrando en 4 años más en nuestra comunidad educativa? (metas estratégicas)
 - ¿Qué líneas de acción nos permitirán cumplir la meta que nos propusimos? (estrategias)
 - ¿Cómo sabremos si lo que estamos haciendo está realmente contribuyendo a lo que buscamos con la estrategia? (indicadores)
 - ¿Qué haremos en el cotidiano para lograr nuestros objetivos y materializar los procesos de mejora de nuestro establecimiento? (acciones)
- Pueden **distinguir** el plan de origen escribiendo en el mismo post it una sigla correspondiente a cada plan.



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS



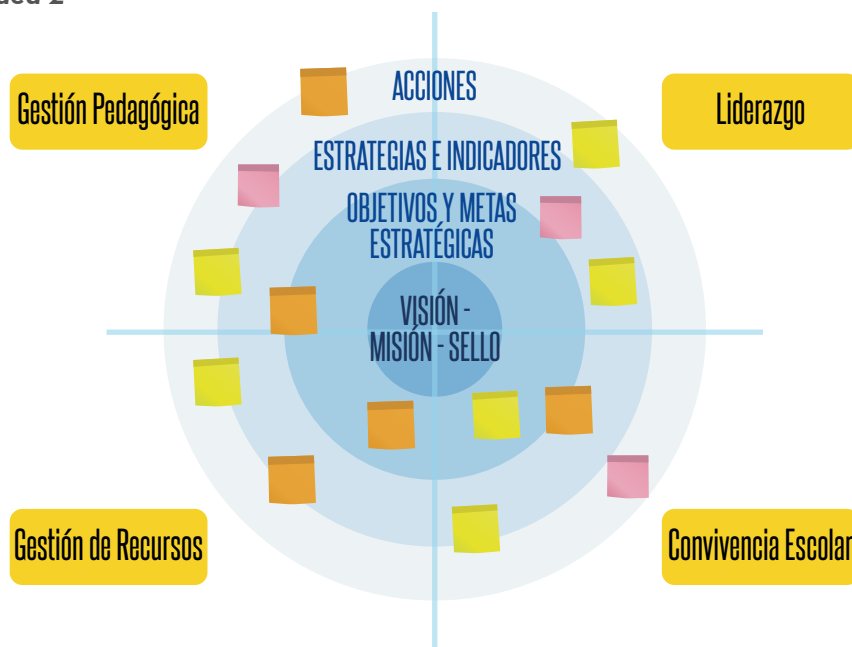
Les dejamos algunas ideas de mapeo que les podrían servir.

Recuerden que lo importante es construir un mapa que ayude a **pensar**,
a tomar decisiones y establecer relaciones.

Idea 1



Idea 2



Si realizan este ejercicio de manera virtual, existen varias aplicaciones digitales de uso libre que permiten crear murales colaborativos, como www.miro.com o www.mural.ly

CONECTAR

AMPLIAR

APLICAR

DESAFIAR

SABER MÁS



2. Interrogar el mapa

Una vez que hayan mapeado los diferentes componentes de los planes (las intencionalidades iniciales de estrategias o acciones en los planes que aún no han sido del todo definidas), les invitamos a realizar un **ejercicio de análisis y creación de sentido** de las relaciones observadas para levantar alertas que apoyen la toma de decisiones.

Ubíquense a una distancia física suficiente como para tener la **perspectiva general del contenido**. Se darán cuenta de que esta sola acción les despertará comprensiones que antes no tenían. ¡Dejen que el mapa les hable!

Para enriquecer la lectura del mapa y los descubrimientos realicen esta actividad en equipo.

- Cada miembro del equipo asume una misión de revisión poniéndose unos **“lentes”** específicos de observación.
- Observar el mapa con estos “lentes”, implica focalizar la mirada en determinados aspectos del proceso, con el fin de relevar visiones para detectar espacios de mejora continua.



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS

¿Qué nos permite ver cada uno de los lentes ?



Lente de las inconsistencias

Busca inconsistencias entre los diferentes elementos de los planes (PME y planes específicos), permitiendo detectar elementos no coherentes entre sí y que restan continuidad o estabilidad al proceso de mejora.

Levanta alertas cuando observes que:

- El objetivo no representa el anhelo de atender aquello que busca el PEI.
- Las metas no dan cuenta del nivel de logro del objetivo.
- Las estrategias no representan las líneas de acción del año para alcanzar la meta, o los indicadores no son el punto de referencia para medir los resultados de la estrategia.
- Las acciones no tributan concretamente a la estrategia y su indicador.
- Toda esta información no recoge los aprendizajes del pasado ni permite enfrentar los desafíos detectados.



Lente de las duplicidades

Identifica estrategias, objetivos y actividades duplicadas.

Reconoce si hay propósitos similares que puedan ser integrados.

Levanta alertas cada vez que observes estas duplicidades, sobre todo si amenazan la optimización de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta el establecimiento.



Lente de la no factibilidad

Identifica aquellas metas, indicadores o acciones que creas que no son posibles de cumplir por alguna razón, como: no se cuenta con los recursos humanos o materiales necesarios, su envergadura supera los plazos establecidos, no cuenta con el piso político-estratégico necesario, se ha comprobado que no es técnicamente sólida, entre otras.



Lente de la irrelevancia

Busca elementos que no puedan dar cuenta directa y claramente de su aporte al propósito del aprendizaje de los estudiantes, la mejora escolar y el proyecto educativo. Poner foco en ello es muy importante cuando se usa este lente, que podría estar más afecto a subjetividad que los anteriores (lo que es irrelevante para un actor puede ser tremendamente importante para otro).




CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS

Realicen una marca en el mismo post it o sumen otra nota adhesiva, cuando vean que no se cumple con alguna condición o que hay contradicciones. Pueden construir su propia simbología o seguir la que sugerimos en la descripción anterior.

Conecten con flechas si ven relaciones que no habían observado.



CONECTAR

AMPLIAR

APLICAR

DESAFIAR

SABER MÁS





3. Hacer sentido y tomar decisiones

Cada persona presenta sus descubrimientos y a partir de ahí, se inicia una **conversación de exploración** identificando puntos de vista alternativos, causales posibles, ventajas y desventajas, etc. Es esencial mantener una actitud de escucha abierta en este momento.

Si creen que la conversación y el análisis les permiten tomar decisiones, háganlo.

Si creen que necesitan traer más voces y perspectivas, tómense el tiempo para consultar y reflexionar.

Por ejemplo, es posible que durante la exploración, los objetivos les parezcan consistentemente sólidos y relevantes, pero no así su vinculación con los sellos. Resistir la tentación de ajustar los objetivos para que "encajen" con los sellos, será fundamental. Una situación así, los alertará y permitirá preguntarse, si los sellos declarados en el proyecto educativo aún se encuentran vigentes o si ya es momento de revisarlos.

Si quieren sumar más variables para la decisión sobre las estrategias y acciones, les recomendamos que consulten la herramienta 4 "Mapa sistémico para la toma de decisiones en la elaboración del PME".

Continúen utilizando el mapa para los diferentes momentos del proceso de planificación y evaluación, porque les dará información relevante y les permitirá, con mayor facilidad, hacerse cargo del carácter dinámico del plan.





Desafiar

Descubre y declara nuevos desafíos a abordar como parte de los retos de liderazgo y mejora de tu establecimiento.

Preguntas de reflexión

Una vez realizado el ejercicio de organizar los diferentes elementos del plan y asegurar coherencia y articulación interna de ellos, reflexiona y proyecta:

¿Qué te sorprendió? ¿Qué descubriste?



¿Identificas algún patrón en las prácticas de tu establecimiento que puedan explicar lo que descubriste?



¿Qué quisieras hacer distinto respecto de la forma de planificar en tu establecimiento?





CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS

Recuerda

Para chequear si tu plan es articulado y coherente, revisa:

El/los objetivos estratégicos de cada dimensión son coherentes con los sellos del PEI.



El/los objetivos estratégicos de cada dimensión responden a los desafíos o nudos críticos detectados en la fase de autoevaluación y expresan una brecha entre lo que hoy existe y lo que desde el PEI quisieran que existiera.



Las estrategias seleccionadas para cada dimensión representan las líneas de acción genéricas, que progresiva y anualmente serán priorizadas para acercarse al objetivo.



Las estrategias en los diferentes planes específicos se conectan con algún objetivo estratégico del PME.



Las acciones aparecen en coherencia con cada estrategia.



Las acciones son actividades o prácticas que permiten materializar los procesos de mejora de tu establecimiento.



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS

Las acciones de los planes específicos contribuyen a alguna estrategia del PME.



Las acciones de los planes específicos son complementarias y no se observan duplicidades con las acciones enunciadas desde el PME.



Las actividades específicas detalladas en los planes normativos se conectan con alguna acción del PME.



Los diferentes elementos del PME y de los planes normativos, se asocian a las cuatro dimensiones y respectivas subdimensiones de la gestión que representan procesos relevantes para la mejora escolar.



Una mirada general, te permite descubrir con claridad los puntos claves que ayudan a realizar el PEI del establecimiento.



CONECTAR



AMPLIAR



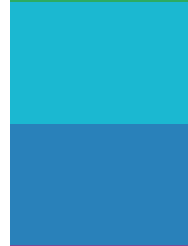
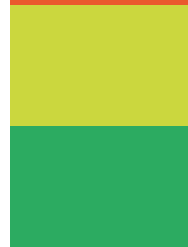
APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS





Saber más

Para ampliar, profundizar y seguir aprendiendo sobre este tema, accede al material complementario:

Documentos



MINEDUC (2017). Documento de apoyo PME Etapa Planificación Anual 2017.

Material audiovisual



Video: "Trabajo de articulación PEI – PME"

Webs



MINEDUC (2020). Video "Plan Local de Formación".



CPEIP (2019). Orientaciones sobre el Plan de Formación Docente para el Desarrollo Profesional en la Escuela.



MINEDUC (2017). Orientaciones para el diseño e implementación de un programa en sexualidad, afectividad y género.



MINEDUC (2017). Plan Integral de Seguridad Escolar. Metodologías para su elaboración.



MINEDUC (2016). Orientaciones para la construcción de comunidades educativas inclusivas.



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS

Herramientas

Plan de Mejoramiento Educativo

Herramienta 5: Articulación y coherencia del PME

