

Herramientas

Plan de Mejoramiento Educativo

HERRAMIENTA

2

Organizando las etapas 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 2. Organizando las etapas 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



¡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	11
 Desafiar	17
 Saber más	19



Introducción

Por qué una herramienta para la organización de las etapas del PME

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistemática, coherente y articulada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los y las estudiantes, en función de lo declarado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)¹.

La calidad del plan y su impacto dependen, en gran parte, de: cómo se interroga la realidad para la elaboración del diagnóstico; cómo se lleva a cabo su proceso de elaboración a la luz de los datos analizados; cómo se organiza en el tiempo considerando los recursos y plazos existentes; a quiénes se convoca y cuán adheridos se encuentran al plan; y de cómo se evalúan los resultados obtenidos para detectar brechas, identificar oportunidades de mejora e ir realizando adecuaciones y cambios.

Dentro de todos estos factores, los equipos directivos suelen identificar algunos problemas recurrentes:

La organización de tareas en torno a los plazos disponibles es muchas veces uno de los desafíos que más inciden en el éxito de un plan. Un plan finalizado a destiempo, tiene pocas posibilidades de ser implementado durante el ciclo lectivo.

La revisión del cumplimiento de las acciones programadas y la verificación de que estas acciones están realmente ayudando a alcanzar las metas que nos hemos propuesto, son procesos complejos. Un plan que no es monitoreado con la frecuencia necesaria, difícilmente brindará información oportuna para reorientar las acciones en función de la mejora escolar.

Afortunadamente, la capacidad para optimizar estos procesos puede ser aprendida y/o fortalecida.

¹ MINEDUC (2020). Orientaciones para elaboración y registro del PME en tiempos de crisis. p.1.

Objetivos de la herramienta

Esperamos que esta herramienta contribuya a fortalecer tu capacidad para:



Organizar las diferentes tareas que deben realizarse para que el proceso de planificación, implementación/monitoreo y evaluación del plan se lleven a cabo correctamente, asignando tiempos y responsables de forma más efectiva.



Comprender y aplicar un criterio de organización, que acoja la reflexión y la participación de otros actores de la comunidad educativa en función de la optimización de procesos.

Te recomendamos usar esta herramienta si:



Detectas ineficiencias o dificultades en la organización de una o más tareas implicadas en el proceso de planificación, implementación y/o evaluación del PME.



Te cuesta definir tiempos y responsables en el proceso de planificación, implementación y/o evaluación del PME.



Te resulta difícil organizar los diferentes procesos involucrados, acogiendo la reflexión y participación de otros actores de la comunidad educativa, de tal forma que aporten a la optimización de estos.



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.

Exiende tus conocimientos sobre la materia accediendo a material complementario.



SABER MÁS



Conectar

Conecta con tus experiencias previas, creencias, conocimientos y percepciones sobre la organización del proceso de planificación, implementación y evaluación del PME.

Uno de los desafíos para los equipos directivos es **optimizar** la organización de las diferentes tareas implicadas en el proceso de planificación, implementación y evaluación del PME, asignando tiempos y responsables de forma más efectiva, sin olvidar la relevancia que tiene la reflexión y la participación de la comunidad escolar.

Observa tu propia experiencia, desde las siguientes preguntas, para identificar los nodos críticos y desafíos específicos que genera la organización del proceso de planificación, implementación y evaluación del PME.

¿Qué es lo primero que viene a tu mente cuando piensas en lo que se debe hacer para cumplir con calidad y a tiempo con los requerimientos del plan?



¿Cuáles son los principales desafíos que identificas a la hora de comenzar el proceso de elaboración del PME?



¿Cuáles son los principales pasos que reconoces cuándo debes comenzar el proceso de planificación del PME?





CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS

Una vez que hayas reflexionado respecto de estas preguntas, te invitamos a conocer la historia de Carlos, quien está abordando el desafío de organizarse para planificar, implementar y monitorear, y evaluar el PME en su establecimiento.



Historia de Carlos²

Mi nombre es Carlos y llevo más de cuatro años como director de un Liceo de la Región Metropolitana. Este año iniciamos un segundo ciclo de mejora con una nueva fase estratégica. El proceso que llevamos a cabo anteriormente nos sirvió mucho para fijar prioridades y avanzar en algunos de los objetivos planteados, pero en el equipo directivo nos queda la sensación de que cada año la planificación y la implementación requieren de un esfuerzo muy grande. En muchas ocasiones, estábamos con los plazos de registro encima, y nos tocaba resolver rápido y con menos calidad de la que hubiésemos querido. Finalmente, nos dimos cuenta de que no nos estamos organizando efectivamente como equipo y lo que más nos cuesta es asignar recursos humanos y tiempos a esta tarea.

A pesar de que siempre cumplimos, sabemos que necesitamos mejorar el proceso y pensar con mayor anticipación. Si bien los pasos fundamentales están dados en la plataforma, para llegar a ellos tenemos que implementar varias acciones, jornadas y encuentros que tienen como propósito hacer partícipe a la comunidad educativa de estos procesos. Sería ideal contar con una programación que vaya marcando el camino para llegar a cada etapa con los respectivos responsables, contando con un criterio que nos permita ajustar las acciones cuando sea necesario, sin arriesgar el cumplimiento de lo planificado.

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



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



² La historia de Carlos es una ficcionalización elaborada en base a un proceso de levantamiento de información con actores educativos para conocer los principales desafíos en relación al diseño, implementación y evaluación del PME.



Ampliar

A continuación, te presentamos un marco de comprensión para desarrollar un proceso de construcción reflexivo y participativo del PME que está alineado con las orientaciones del MINEDUC.

Creemos que esto te ayudará a tomar decisiones sobre qué tipo de tareas puedes realizar en cada etapa del PME.

Sobre el proceso de planificación

El **ciclo de mejoramiento continuo** se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, para así trazar objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano plazo (4 años). Para ello, planifica e implementa estrategias y acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional.

Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la **herramienta central** de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas y liceos, en tanto sirve de **guía para la evaluación institucional y pedagógica** de cada establecimiento (MINEDUC, 2020)³.

El PME se organiza en dos fases:

La Fase Estratégica, que es una instancia participativa en la que las y los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años). En ella, se realiza un autodiagnóstico, la revisión del PEI y se planifican los objetivos estratégicos, metas estratégicas y estrategias. Es el comienzo del proceso de planificación (MINEDUC, 2020, p. 10).

La Fase Anual, que tiene como propósito priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año (MINEDUC, 2020, p. 23).



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



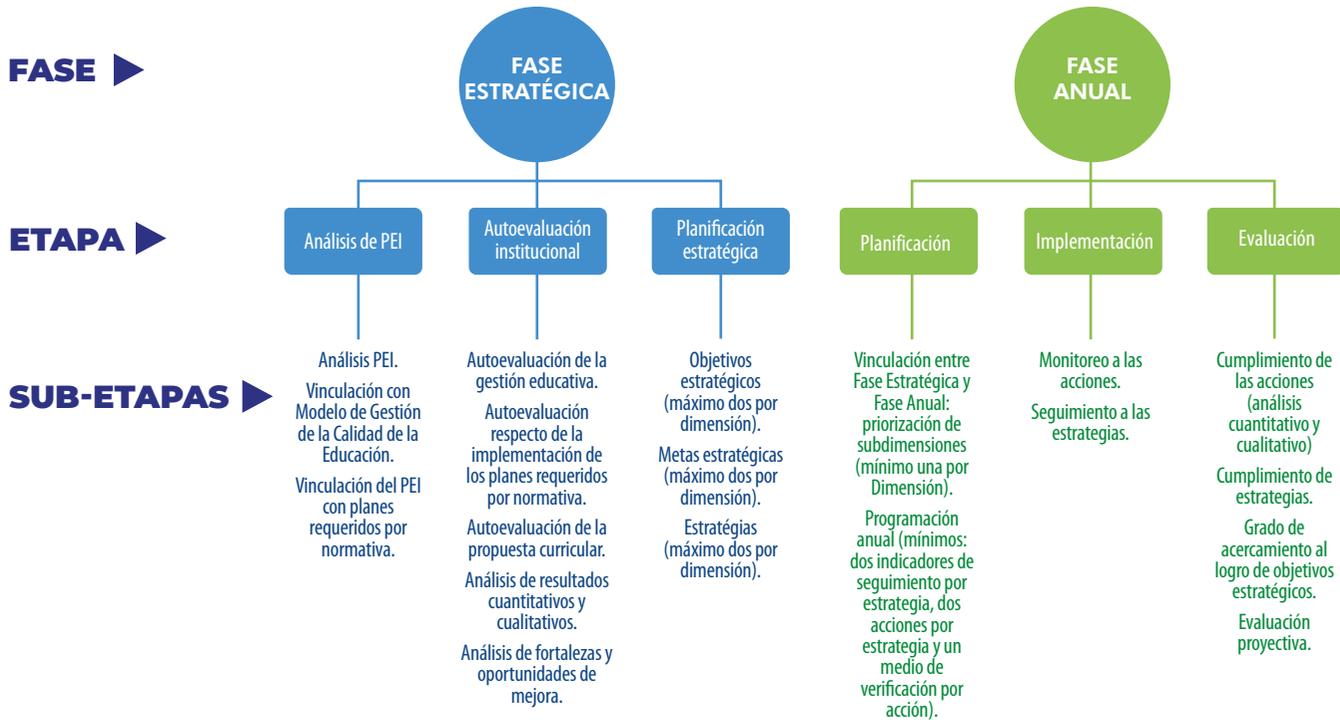
DESAFIAR



SABER MÁS

³ MINEDUC (2020). Orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo.

Esto se puede observar en el diagrama que se presenta a continuación:



La siguiente gráfica muestra la información antes descrita desde la perspectiva temporal, considerando un ciclo de mejora y entendiendo que se vuelve a repetir la secuencia en ciclos sucesivos.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Año 1	Fase estratégica			Fase anual								
	Análisis del PEI+ Autoevaluación Objetivos Meta			Estrategias anuales + Indicadores + acciones								
Año 2	Fase anual			Fase anual								
	Estrategias anuales + Indicadores + acciones			Estrategias anuales + Indicadores + acciones								
Año 3	Fase anual			Fase anual								
	Estrategias anuales + Indicadores + acciones			Estrategias anuales + Indicadores + acciones								
Año 4	Fase anual			Fase anual								
	Estrategias anuales + Indicadores + acciones			Estrategias anuales + Indicadores + acciones								

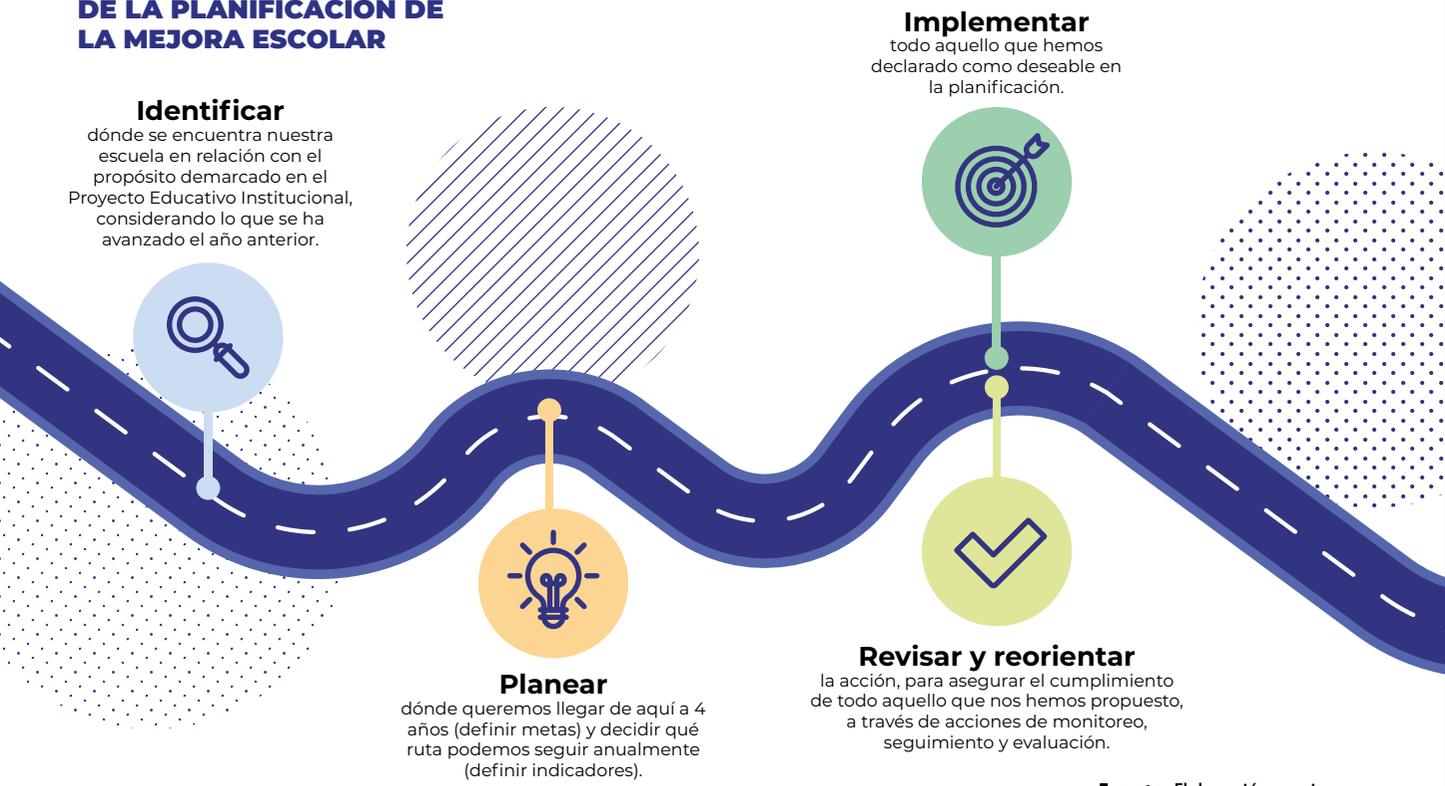
⬆ : Subir a la plataforma

Fuente: Elaboración propia



En síntesis, la ruta general de la planificación de la mejora escolar consiste en:

RUTA GENERAL DE LA PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA ESCOLAR



Fuente: Elaboración propia

Por último, es esencial recordar que una planificación organizada y estructurada es sólo uno de los factores que potenciarán el PME como herramienta para la mejora escolar. Existen otros aspectos que no podemos ignorar puesto que de ellos, en gran medida, depende el éxito de la planificación para la mejora escolar:

Participación:

Lograr la participación de los integrantes de la comunidad educativa fomentará el sentido de pertenencia y revelará la importancia de trabajar colaborativamente. Todo esto repercutirá en la implementación de acciones que mejoren los procesos y resultados educativos.

Disponibilidad:

Implica realizar las coordinaciones internas, desde el equipo directivo, para generar las condiciones para que las personas involucradas puedan participar, reflexionar, ajustar y evaluar aquello que se está planificando e implementando.

Decisiones oportunas:

La información que se obtenga en las etapas de implementación y evaluación, es clave para los procesos educativos de la comunidad. En este sentido, el carácter de oportunidad en las decisiones, estará dado por dos elementos. Por una parte, la capacidad de generar análisis conjuntos y conclusiones compartidas, y por el otro, la precisión sobre qué ajustes hacer y cuándo ajustar acciones para el cumplimiento de las estrategias, tomando en cuenta, los elementos del Proyecto Educativo Institucional (MINEDUC, 2017, P.5)⁴.

⁴ MINEDUC (2017). Documento de apoyo para la preparación y revisión de la etapa de Implementación y Evaluación Anual 2017 del Plan de Mejoramiento Educativo.





Aplicar

Luego de conectar con la propia experiencia frente al desafío de planificar el PME y de conocer algunos marcos teóricos o normativos sobre este 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.

Este instrumento consiste en una planilla de cálculo que les ayudará a definir las tareas necesarias para lograr conducir el proceso PME, considerando etapas de planificación, implementación y evaluación del plan en sus dos fases: estratégica y anual.

En esta sección encontrarán 3 elementos:



PRESENTACIÓN DE LA
PLANILLA DE CÁLCULO



USO PRÁCTICO DE LA
PLANILLA



USO ESTRATÉGICO DE
LA PLANILLA



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS



PRESENTACIÓN DE LA PLANILLA DE CÁLCULO

- Descarguen la **“Planilla Organizando Etapas del PME”** para trabajar offline. Una vez descargada, súbala a una plataforma que permita el trabajo colaborativo.



Descargar planilla

- En la primera hoja de la planilla, denominada **“Ejemplo Carta Gantt Fase Estratégica + Año 1”** encontrarán un ejemplo y podrán explorar las funcionalidades de la misma.
- En las sucesivas hojas de la planilla, podrán realizar su propia organización de acuerdo con las necesidades, prioridades y posibilidades de su establecimiento.



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS



USO PRÁCTICO DE LA PLANILLA

A continuación les presentaremos los principales elementos que contiene la Planilla Organizando Etapas del PME.

Etapa y sub-etapa

En las primeras dos columnas encontrarán las etapas y subetapas de la fase estratégica y anual.

Seleccionen desde la lista desplegable, la opción que corresponda a lo que necesitan organizar.

Etapa	Sub-etapa
Análisis de PEI a la luz del PME	Relación PEI con el Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación.
Análisis de PEI a la luz del PME	Objeto de estudio
Autoevaluación institucional	Objeto de estudio
Planificación estratégica	la
Planificación Anual	
Implementación, monitoreo y seguimiento	

Objetivo de la tarea

En la tercera columna, encontrarán un espacio para definir los objetivos de la tarea que van a realizar asegurándose de mantener una coherencia con la sub-etapa.

Objetivo de la tarea

Tipo de tarea

En la cuarta columna, verán que las listas desplegables les presentan algunos tipos de tareas posibles para llevar a cabo la sub-etapa. Estas tareas son sólo una referencia. Pueden agregar a la planilla otras que ustedes visualicen como necesarias y que no estén contenidas en la lista desplegable.

Tipo de Tarea	Participantes	Responsable
Reunión de equipo	Equipo de gestión	Juan
Reunión de equipo		
Reunión ampliada		
Encuesta o levantamiento masivo		
Elaboración documento		
Subir a plataforma		
Aprobación por parte de sostenedor/a		
Comunicación y difusión del plan a la comunidad educativa		
Aprobación por parte de sostenedor/a	Equipo de gestión	Alejandra
Subir a plataforma	Equipo de gestión	Juan



Participantes

En esta columna, seleccionen desde la lista desplegable a las personas involucradas con la tarea que se han propuesto realizar. También existe la posibilidad de agregar a esta lista propuesta, un nuevo equipo o los nombres de las personas que estarán involucradas en la tarea correspondiente.

Participantes	Responsable
Equipo de gestión	Juan
<ul style="list-style-type: none"> Equipo directivo Equipo de gestión Encargados planes por normativa Consejo Escolar Docentes Asistentes de la Educación Diferentes actores de la comunidad educativa 	
Equipo de gestión	Alejandra

Responsable

En esta columna podrán asignar a la persona responsable directa de liderar la tarea, señalando su nombre y apellido y no entidades o equipos genéricos como "Equipo de Convivencia Escolar". Esto no implica que el trabajo quedará en manos de una sola persona, sino que señala quien liderará la colaboración y movilizará al equipo en la tarea. Todo esto mejorará el proceso de coordinación de acciones.

es	Responsable	En
▼		Sem
▼		
▼		
▼		
▼		
▼		
▼		
▼		

Fechas de realización

Definan en cada columna la fecha exacta en la que realizarán la tarea programada. Recuerden que existen fechas que están determinadas desde el MINEDUC como plazos específicos. Les sugerimos iniciar destacando esas fechas límites, para organizar las demás tareas en función de ellas.

Enero Semana 1	Enero Semana 2	Enero Semana 3
	10/01/2022	

enero de 2022 < >

L	M	X	J	V	S	D
27	28	29	30	31	1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23





USO ESTRATÉGICO DE LA PLANILLA

A continuación te presentamos algunos usos de la planilla para tomar decisiones de gestión y liderazgo más generales.

Vista panorámica del proceso

El uso de filtros o tablas dinámicas⁵ que ofrece la planilla de cálculo, les permitirá acceder a información más precisa que será de gran utilidad para ejecutar las siguientes tareas: asegurar la coordinación entre las personas, equilibrar la carga de responsabilidades, velar por un eficiente intercambio de insumos, promover la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa y garantizar un proceso reflexivo que implique exploración y búsqueda de sentido, entre otras tareas.

Uso colaborativo de la planilla

Suban la planilla a una plataforma que permita la edición colaborativa⁶ y compártanla con las diferentes personas que serán responsables de llevar a cabo las tareas asociadas a la planificación, implementación y monitoreo y evaluación del plan, para promover la autonomía en la gestión.

Anticipar y cuidar las condiciones

Es importante, que tengan en cuenta los tiempos de trabajo disponibles de las personas que están participando en las tareas que han planificado, para resguardar a los y las integrantes del equipo y sus condiciones de trabajo. Por ejemplo, al momento de realizar los ajustes al calendario escolar, pueden establecer días para las distintas jornadas participativas que se requerirán. Esto permitirá una mejor organización de los tiempos para asumir las tareas involucradas en las etapas de planificación, implementación y evaluación del PME.

⁵ Más información sobre cómo construir una tabla dinámica en el siguiente tutorial [Cómo crear una tabla dinámica en Excel](#).

⁶ Por ejemplo, Google Drive o Microsoft 365. Ver Herramienta 6 Herramientas digitales para la participación en el PME.



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS

Ruta para promover actividades reflexivas hacia mejores decisiones

Recuerden que, al momento de definir el propósito de las tareas, es importante tener presente que la toma de decisiones requiere de una ruta previa de participación y reflexión que podría sintetizarse en estos tres momentos:

Explorar: para arribar a decisiones más representativas, pertinentes y efectivas, es importante que escuchen perspectivas diversas, recogiendo ideas en forma abierta y divergente.

Hacer sentido: las ideas que recojan en un momento exploratorio o divergente, podrán analizarlas, integrarlas, clasificarlas y observar patrones que finalmente se traducirán en ideas centrales con sentido, que les orientarán en la toma de decisiones.

Tomar decisiones: sólo después de transitar un proceso reflexivo y participativo estarán en condiciones de decidir los caminos a seguir en relación con la planificación, implementación y evaluación del PME.

Los tres momentos mencionados, pueden suceder en una misma instancia o en instancias diferentes.

Tareas como instancias multipropósito

Una reunión puede responder a dos objetivos distintos. Por ejemplo, no necesitan realizar dos reuniones ampliadas distintas para el análisis del PEI y la autoevaluación, sino que pueden diseñar la instancia, de tal forma, que esta incorpore ambos propósitos a la vez. Tampoco necesitan realizar dos reuniones para comunicar el plan estratégico y el plan anual, sino que pueden cumplir con estos objetivos en una misma instancia.

Procesos de verificación MINEDUC

Para los pasos de análisis del PME a la luz del PEI y su evaluación, pueden considerar algunos insumos obtenidos en los procesos de verificación realizados con los supervisores del MINEDUC y en los reportes generados en estos procesos.



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS



Desafiar

Luego de reflexionar y construir tu propia planilla para organizar las tareas clave implicadas en las etapas de la planificación, implementación y evaluación del PME, descubre y declara nuevos desafíos a abordar como parte de los retos de liderazgo y mejora del establecimiento.

Preguntas de reflexión

Reflexiona y proyecta desde lo experimentado al trabajar con esta herramienta:

¿Qué te sorprendió? ¿Qué descubriste?



¿Qué viste como patrón de las prácticas del establecimiento que pueda explicar lo que descubriste?



¿Qué quisieras hacer distinto en relación con la forma de organizar la planificación en tu establecimiento?





CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS

Recuerda

Para chequear si la idea de organizar las tareas de las diferentes etapas del PME va por buen camino, revisa si:

Se establecieron claramente las tareas de cada una de las etapas y subetapas del PME	<input type="radio"/>
Se definieron claramente los objetivos de cada tarea de cada etapa y sub-etapa del PME	<input type="radio"/>
Se clarificaron los y las principales participantes en cada tarea	<input type="radio"/>
Se asignaron los y las responsables de llevar a cabo cada una de las tareas de cada sub-etapa del PME	<input type="radio"/>
Se definió la fecha en que se realizará cada tarea de cada sub-etapa del PME	<input type="radio"/>
Se realizó una revisión panorámica de la programación para buscar posibles puntos de riesgo de alguna acción	<input type="radio"/>



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS





Saber más

Accede a material complementario para ampliar, profundizar y seguir aprendiendo sobre este tema.

Documentos

-  MINEDUC (2020). Diseño e implementación del PME: propuesta para la asesoría del proceso de mejora.
-  MINEDUC (2020). Orientaciones para elaboración y registro del PME en tiempos de crisis.
-  MINEDUC (2019). Mejorando la calidad educativa de nuestras escuelas y liceos.
-  MINEDUC (2018). Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales. Orientaciones para el plan de mejoramiento 2018.

Material audiovisual

-  Video informativo nuevo enfoque PME



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS

Herramientas

Plan de Mejoramiento Educativo

Herramienta 2: Organizando las etapas del PME

