



Orientaciones Técnicas para Liderar el Plan de Mejoramiento Educativo

Orientaciones Técnicas para Liderar el Plan de Mejoramiento Educativo

Ministerio de Educación
División de Educación General

ÍNDICE

Orientaciones Técnicas para Liderar el Plan de Mejoramiento Educativo

Este documento fue elaborado por profesionales del Nivel de Educación Media, de la División de Educación General. Ministerio de Educación, República de Chile. Av. Bernardo O'Higgins N° 1371, Santiago de Chile.

Coordinación Nacional de Educación Media

Carlos Allain Arteaga

Coordinación Editorial:

- Sandra Molina Martínez
- Arturo Barrientos Caro
- Fabiola Acuña San Martín

Diseño:

D&DLP Consultores

Impresión: Editorial Valente Limitada

Registro Propiedad Intelectual N° 226.229 de 27 de febrero de 2013

Edición de 10.000 ejemplares

Febrero de 2013

Introducción	2
Contexto: Mejoramiento Continuo	4
1. Diagnóstico	7
1.1. Organización institucional para el diagnóstico	7
1.2. Elaboración del diagnóstico	7
1.2.1. Análisis de los resultados institucionales	7
1.2.1.1. Análisis de resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna	9
1.2.1.1.1. Resultados Educativos	9
1.2.1.1.2. Resultados de Aprendizaje	9
1.2.1.1.3. Resultados de Eficiencia Interna	9
1.2.2. Análisis de las prácticas institucionales y pedagógicas	10
1.2.2.1. Escala de evaluación	12
1.2.3. Conclusiones de las áreas de proceso asociadas a resultados institucionales	13
2. Planificación	14
2.1. Priorización de las dimensiones a abordar	14
2.2. Metas	19
2.2.1. Metas Cualitativas	19
2.2.2. Metas Cuantitativas	20
2.2.2.1. Resultados Educativos	20
2.2.2.1.1. SIMCE	20
2.2.2.1.2. PSU	24
2.2.2.1.3. Titulación TP	25
2.2.2.2. Resultados de Aprendizaje	26
2.2.2.2.1. Educación Parvularia	26
2.2.2.2.2. Educación Básica	27
2.2.2.2.3. Educación Media	30
2.2.2.3. Resultados de Eficiencia Interna	31
2.3. Programación anual	34
2.3.1. Objetivos	34
2.3.2. Indicadores de Seguimiento	40
2.3.3. Acciones	47
3. Implementación, Monitoreo, Seguimiento	57
3.1. Implementación	57
3.2. Monitoreo y Seguimiento	57
3.2.1. Monitoreo a las acciones	58
3.2.2. Seguimiento al nivel de calidad de las prácticas y metas	61
3.2.2.1. Seguimiento al desarrollo de las prácticas	61
3.2.2.2. Seguimiento a las Metas	64
3.2.2.2.1. Educación Parvularia	62
3.2.2.2.2. Educación Básica	68
3.2.2.2.3. Educación Media	68
4. Evaluación	70
5. Bibliografía	71

INTRODUCCIÓN

El presente documento "Orientaciones Técnicas para Liderar el Plan de Mejoramiento Educativo" tiene como propósito exponer un conjunto de orientaciones respecto de las Acciones y Prácticas que los/as directores/as, los equipos de gestión y técnicos, pueden desarrollar para liderar y conducir cada uno de los pasos y etapas del **Ciclo Anual de Mejoramiento Continuo** por el cual transitan los establecimientos educacionales en el contexto de la Implementación de sus Planes de Mejoramiento Educativo.

La ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, tiene como propósito "Asegurar la **equidad**, entendida como que todos/as los/as estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una **educación de calidad**". Este fin implica una transformación sustantiva para el sistema educativo nacional, toda vez que pone en el centro de la gestión educativa, el mejoramiento continuo de los aprendizajes.

Los aspectos más significativos del rol que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, demanda a los/as directores, los equipos de gestión y técnicos, guardan relación con la capacidad de convertirse en líderes de sus proyectos educativos y de los procesos de Mejoramiento Continuo de los aprendizajes y de la Gestión Institucional y Pedagógica, esto implica, competencias y funciones de diversa naturaleza, como la capacidad de pensar su establecimiento educacional de manera sistémica asumiendo que los cambios afectan a la totalidad de ella, la capacidad de participar en las definiciones pedagógicas que permitan obtener logros de aprendizajes para todos/as sus estudiantes y la capacidad de generar una cultura institucional de altas expectativas, entre otras.

En este sentido, los hallazgos y la evidencia nacional e internacional refuerzan este rol, al señalar que, la figura de el/a director/a es un factor relevante en el aprendizaje de todos/as los/as estudiantes en un establecimiento educativo, junto con la labor de los directivos, técnicos y docentes y, en ese sentido el fortalecimiento de la gestión escolar y del liderazgo directivo contribuyen positivamente a los procesos de enseñanza y aprendizaje de las escuelas y liceos.

En el contexto normativo que determinan las leyes de Subvención Escolar Preferencial y del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, los procesos de Mejoramiento Continuo se expresan en Metas, Objetivos y Acciones, integradas coherentemente en un Plan de Mejoramiento Educativo, que se implementa en el transcurso de un año escolar, mediante el desarrollo sucesivo de etapas que forman parte de un ciclo anual de mejoramiento continuo, como son: Diagnóstico, Planificación, Implementación, Seguimiento y Monitoreo y Evaluación.

Esto implica un fuerte liderazgo de el/a director/a y del equipo directivo, así como el desarrollo de competencias y de prácticas asociadas a la planificación, conducción e implementación de cada una de estas etapas. En este marco, las Prácticas del Área de Liderazgo Escolar de la "Guía para el Diagnóstico Institucional" no solo constituyen un referente para su quehacer, sino también estándares para su desempeño.

Junto con los procesos generales a evaluar y las Prácticas del Área de Liderazgo Escolar de la "Guía para el Diagnóstico Institucional", existen otras estrategias generadas por el Ministerio de Educación, para fortalecer el liderazgo directivo, que constituyen valiosos marcos de actuación que complementan la visión actual, en relación al rol de el/a director/a, como el "Plan de Formación de Directores de Excelencia", en el cual se destacan cuatro grandes saberes que involucran un conjunto de aspectos y prácticas, para la función del equipo directivo:

Establecer una dirección: dice relación con la capacidad de el/a director/a, equipo de gestión y técnico para pensar su institución escolar de manera sistémica, asumiendo que los cambios lo afectan en su totalidad, además de tener una mirada de futuro para planificar y establecer una visión de largo plazo que le dé sentido a las acciones educativas que se desarrollan. Por otra parte, la capacidad de generar un clima de orden que estimule el aprendizaje; fijar metas grupales compartidas con su equipo docente, estudiantes y padres y apoderados, y saber motivarlos hacia un compromiso con el establecimiento educacional y sus resultados; priorizar y generar estrategias para alcanzar dichas metas y estimular el trabajo colaborativo entre los/as docentes, la innovación y el emprendimiento.

Desarrollar a las personas: ámbito que implica Acciones y Prácticas vinculadas a la generación de un ambiente de valoración y estimulación intelectual, dando apoyo pedagógico e individual a sus docentes, así como aprender a ser un potente modelo educativo y valórico; desarrollar un ambiente de confianza en las capacidades de los/as estudiantes independientemente de los ambientes culturales y económicos de los cuales provengan y generar altas expectativas de logro de aprendizaje. Saber colocar metas altas, exigentes y posibles para los/as docentes y sus estudiantes.

Rediseñar su organización escolar: alude al conocimiento de estrategias para generar una cultura de calidad de trabajo bien hecho y de optimismo. En el aspecto organizacional, al manejo del contexto donde trabajan sus docentes, como la importancia de la infraestructura. Dar oportunidades para que los/as docentes hagan lo que saben hacer y al mismo tiempo levantar desde la propia institución escolar las necesidades de formación continua específica para esas necesidades. Debe saber incorporar a las familias como recursos de apoyo y conocer sobre la importancia de los modelos parentales. Establecer redes en su comunidad y una estructura organizacional donde cada uno sabe su rol e importancia en la institución escolar. Sabe desarrollar estrategias de mejoramiento de recursos humanos, materiales y financieros.

Gestionar el aprendizaje: Asignar recursos humanos y pedagógicos de acuerdo a las evaluaciones de los aprendizajes y de las fortalezas de su equipo docente; saber realizar un monitoreo permanente de los procesos educativos de su establecimiento educacional, estimulando y apoyando la calidad de las clases de los/as docentes. Además, sabe observar clases de sus docentes y entregarles retroalimentación, incentivando el buen uso del tiempo pedagógico, velar por la cobertura del currículum y asegurar el aprendizaje efectivo en el aula. Tiene que adquirir los conocimientos y habilidades que le permitan planificar y tomar decisiones en su institución escolar, basado en evidencias (resultados de evaluaciones internas de aprendizajes, resultado de mediciones externas SIMCE, PSU, evaluaciones docentes, entre otras).

Contexto: Mejoramiento Continuo

El Ministerio de Educación considera que los establecimientos educacionales, por las características de la población estudiantil que atiende, deben adecuarse continuamente a nuevos desafíos y necesidades de su entorno inmediato, a través de procesos de Mejoramiento Continuo que les permita desarrollar una gestión orientada a mejorar la calidad de los aprendizajes de los/as estudiantes, que se evidencia en los resultados educativos y de aprendizaje.

El Plan de Mejoramiento Educativo es una estrategia articuladora de este proceso, para el mejoramiento de los aprendizajes de los/as estudiantes, el que es definido a partir de un diagnóstico compartido. En este contexto, los Planes de Mejoramiento Educativo se elaboran desde el análisis de las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, asumido por el Ministerio de Educación en el marco de la legislación vigente, a través de un Diagnóstico en que se reconocen:

1. Las Prácticas Institucionales y Pedagógicas y se propicia la instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de aquellas que fueron evaluadas como deficitarias.
2. Los aprendizajes relacionados con las asignaturas o núcleos de aprendizaje y/o competencias transversales establecidos en las Bases Curriculares y en el Marco Curricular vigente en los diferentes niveles y modalidades del sistema escolar, lo que permite analizar el nivel de cumplimiento de la cobertura curricular, como también anticipar el logro de las metas de resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna (las dos últimas de carácter complementaria).
3. Las tasas de eficiencia interna relacionadas con Retiro, Repitencia y Aprobación, que establecen las dificultades que se puedan producir durante la implementación de la propuesta de mejoramiento.

En la medida, que el/a Director/a, los Equipos de Gestión y Técnico y Docentes identifiquen tempranamente cuáles son las necesidades de mejoramiento respecto a las evidencias de su Diagnóstico, se podrán generar estrategias de apoyo, para los/as estudiantes, que les permitan acompañarlos/as en el logro de sus Aprendizajes y en el desarrollo de sus Trayectorias Escolares.

De este modo, el propósito establecido para la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo es lograr la generación de **Sistemas de Trabajo**, que permitan la articulación de las Áreas de Gestión y las Dimensiones que las constituyen.

Se propone que el PME se centre en identificar aquellas Prácticas Institucionales y Pedagógicas fundamentales, que requieren ser **Instaladas, Mejoradas, Consolidadas y/o Articuladas** para mejorar los aprendizajes de los/as estudiantes y se constituyan en **Sistemas de Trabajo** asociados al Modelo de Mejoramiento Continuo.

Este proceso se traduce en cuatro fases secuenciadas y desarrolladas en ciclos permanentes, basados en las evidencias de lo logrado en el Momento precedente.

Fase 1: Instalación de las Prácticas institucionales y pedagógicas para iniciar su institucionalización.

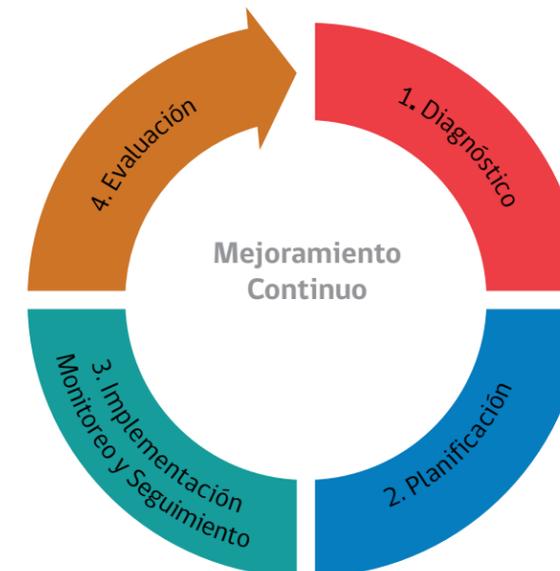
Fase 2: Mejoramiento de las Prácticas institucionales y pedagógicas, para su avance progresivo orientado a resultados.

Fase 3: Consolidación de las Prácticas institucionales y pedagógicas, para su fortalecimiento y sustentación.

Fase 4: Articulación de las Prácticas institucionales y pedagógicas, para la configuración de Sistemas de Trabajo asociados a las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

Cada una de estas Fases es parte del proceso de Mejoramiento Continuo que requieren ser abordadas en etapas secuenciadas y desarrolladas en ciclos permanentes, basados en los resultados de las evaluaciones del ciclo previo, para desplegar una gestión orientada a mejorar la calidad de los aprendizajes de todos/as los/as estudiantes. Las etapas visualizadas en el esquema son las siguientes:

Ciclo Anual de Mejoramiento Continuo del PME



1. Diagnóstico Institucional

Contempla el análisis del estado de las prácticas institucionales y pedagógicas y las vincula con los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna, para establecer las líneas de acción a seguir en el Plan de Mejoramiento Educativo.

2. Planificación

Se definen las metas cuantitativas de los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna (las dos últimas de carácter complementaria), las que deben ser alcanzadas a través de la formulación de objetivos, elaboración de indicadores de seguimiento, y acciones que permitan la instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de prácticas institucionales y pedagógicas.

3. Implementación, Monitoreo y Seguimiento

Para establecer los avances con respecto a las metas (cuantitativas y cualitativas) elaboradas para el ciclo de Mejoramiento Continuo es importante desarrollar dos procesos paralelamente:

Primer proceso: la Implementación es la puesta en acción de la planificación institucional y pedagógica en un ciclo determinado (un año escolar), que permite la instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de las prácticas definidas como prioritarias según su diagnóstico.

Segundo proceso: el Monitoreo y Seguimiento es la supervisión sistemática en tiempos distintos de la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo, estableciendo los ajustes que sean necesarios para el logro de las metas definidas.

4. Evaluación

Es el proceso para el análisis y la valoración de los resultados cuantitativos y cualitativos alcanzados en la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo desarrollado en un ciclo de Mejoramiento Continuo (un año escolar), el que entregará antecedentes para planificar el nuevo ciclo.

1. Diagnóstico

Es un proceso participativo en que todos los Actores de la Comunidad Educativa, liderado por el/a Director/a y el Equipo de Gestión y Técnico, analizan y evalúan el estado de las prácticas institucionales y pedagógicas, vinculándolas con los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna, mediante la tendencia y las evidencias existentes, que permite establecer una línea de base desde donde se deben planificar las diferentes etapas del PME.

1.1. Organización Institucional para el Diagnóstico

Será responsabilidad de el/a Director/a y del Equipo de Gestión y Técnico **planificar y liderar la etapa de diagnóstico**, considerando las orientaciones del proceso generado desde el Ministerio de Educación, los profesionales con que cuenta, la definición de roles, funciones, responsabilidades, tiempos necesarios, los espacios adecuados y los recursos humanos, financieros y administrativos y educativos para realizar el trabajo.

En reuniones técnicas se analiza y ajusta la propuesta de planificación del diagnóstico institucional y pedagógico, estableciendo los consensos necesarios para su implementación.

1.2. Elaboración del Diagnóstico

El diagnóstico institucional busca establecer cómo las prácticas asociadas a las áreas de proceso del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, que son implementadas, impactan en los resultados educativos (SIMCE - PSU y Titulación TP), de aprendizaje (niveles de logros asociados a las asignaturas o núcleos de aprendizajes y de las competencias básicas transversales) y de eficiencia interna (Retiro - Repitencia y Aprobación).

Se continúa el proceso con la evaluación del estado de instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de las dimensiones, mediante el análisis de las prácticas que la conforman, enfatizando para cada una de ellas la presencia o ausencia de evidencias, que constaten los actores involucrados, los tiempos destinados y los instrumentos definidos para el logro de cada una.

1.2.1. Análisis de los Resultados Institucionales

Para realizar el análisis de los resultados se consideran las evidencias obtenidas de datos, cifras, porcentajes y resultados de mediciones cualitativas y cuantitativas que los actores del establecimiento educacional registran, sistematizan, analizan y concluyen, evaluando la calidad de sus logros para, posteriormente, tomar las decisiones que deben constituirse en la base para la planificación.

1.2.1.1. Análisis de resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna

1.2.1.1.1. Resultados Educativos

Los referentes fundamentales en este proceso para evaluar los logros educativos de los/as estudiantes y, en consecuencia, de la gestión de los actores de los establecimientos educacionales están constituidos por el Sistema de Medición de Calidad de la Educación (SIMCE), la Prueba de Selección Universitaria (PSU) y la Titulación TP.

El/a Director/a y sus diferentes equipos deben considerar los dispositivos de evaluación estandarizada nacional y la Titulación TP, que son de conocimiento público, constituyendo referentes para la planificación de las estrategias a implementar, pues entregan evidencias de los aprendizajes logrados por los/as estudiantes y, en consecuencia, informan si las decisiones adoptadas en el establecimiento educacional son coherentes a los requerimientos y necesidades de los/as estudiantes que atiende, considerando su particular realidad.

1.2.1.1.2. Resultados de aprendizaje

Considerando las Bases Curriculares y el Marco Curricular vigente, los actores del establecimiento educacional deberán analizar los logros de los/as estudiantes en torno a las habilidades, los conocimientos y las actitudes desarrolladas en los diferentes núcleos de aprendizajes, asignaturas y competencias básicas transversales. Para este análisis podrán utilizar las evaluaciones internas que describen dicha progresión o los instrumentos que el Ministerio de Educación pone a disposición, para los diferentes niveles y ciclos educativos (Plan de Apoyo Compartido, Plan Fomento Lector, desarrollo de Competencias Básicas Transversales de Comprensión Lectora, Resolución de Problemas y Ciudadanía, entre otras).

En este contexto, cada una de las propuestas impulsadas por el Ministerio de Educación consideran orientaciones e instrumentos que permiten monitorear, hacer seguimiento y evaluar la progresión de los aprendizajes alcanzados por los/as estudiantes en un periodo determinado.

El rol de el/a Director/a estará centrado en:

~ Analizar las diferentes propuestas que se ajusten a su realidad y determinar cuáles de ellas serán implementadas, según la evaluación de los resultados de aprendizaje de todos/as los/as estudiantes.

~ Considerando las cuatro fases, establecer el estado de las prácticas institucionales y pedagógicas que inciden en los resultados obtenidos.

~ Promover que los resultados de las evaluaciones de los aprendizajes sean asumidos por todos/as los/as docentes del establecimiento educacional, lo que permitirá detectar y establecer desde qué núcleos de aprendizaje, asignaturas o competencias básicas transversales se asumen los desafíos de mejoramiento del aprendizaje de los/as estudiantes y cómo serán abordados desde los diferentes conocimientos disciplinares.

~ Presentar en una reunión técnica el análisis de los resultados, de manera que se conozcan y permitan, desde una mirada común, proyectar las estrategias en cada núcleo de aprendizaje, asignatura o competencias básicas transversales, las que deben sustentarse en la Planificación del Plan de Mejoramiento Educativo, intencionando en sus Objetivos y Metas, los logros cualitativos y cuantitativos que se quieren alcanzar, y mediante los Indicadores de Seguimiento y Acciones, las formas en que se desarrollará dicho propósito.

1.2.1.1.3. Resultados de Eficiencia Interna

Estos resultados están constituidos por las tasas de Retiro, Repitencia y Aprobación, conformando referentes para evaluar los logros institucionales que permiten dar cuenta de las trayectorias escolares de los/as estudiantes, entregando información directa de las prácticas institucionales instaladas, mejoradas, consolidadas y/o articuladas en el establecimiento educacional.

Se propone realizar un análisis del comportamiento estadístico de los resultados de eficiencia interna. A partir de los datos de las últimas mediciones se debe establecer la información respecto a la tendencia que se observa en el establecimiento educacional.

Los resultados de tendencia pueden expresarse de múltiples formas, entre las cuales se destacan:

• **En alza:** es posible inferir que las prácticas institucionales y pedagógicas asociadas a las respectivas mediciones se encuentran instaladas, mejoradas, consolidadas y/o articuladas.

El rol de el/a Director/a debe centrarse en mantener o potenciar las prácticas y los resultados, perfeccionando sus sistemas de trabajo.

• **Fluctuantes:** es posible determinar que algunas prácticas institucionales y pedagógicas asociadas a la respectiva medición se encuentran instaladas, pero es necesario mejorarlas, consolidarlas o articularlas, mientras otras se pueden encontrar en proceso de instalación, pues están deficientemente evaluadas.

El rol de el/a Director/a debe centrarse en identificar aquellas prácticas que se encuentran instaladas, para iniciar el proceso de mejoramiento, consolidación y/o articulación e identificar aquellas que están deficientemente evaluadas y que deben ser potenciadas para su instalación.

• **A la baja:** es posible inferir que las prácticas institucionales y pedagógicas asociadas a la respectiva medición no se encuentran instaladas, o bien, no se sustentan en su fase de mejoramiento, consolidación y/o articulación, produciéndose un retroceso en su proceso.

En este contexto, el rol de el/a Director/a debe estar centrado en identificar las prácticas, que deben ser instaladas, para su posterior mejoramiento, consolidación y/o articulación, o que se encuentran en retroceso en relación a su estado inicial.

• **Constantes:** estos resultados son aquellos que se mantienen en una banda preestablecida para la medición, por ejemplo, la significancia estadística, en el caso del SIMCE establece que los resultados no representan ni una alza ni una baja significativa. Esto permite inferir que las prácticas institucionales y pedagógicas asociadas a las respectivas mediciones se encuentran instaladas si los resultados están por sobre la media, en caso contrario, si los resultados se encuentran muy por debajo de la media, las prácticas no están instaladas.

El rol de el/a Director/a debe centrarse en identificar la fase en que se encuentran sus prácticas para determinar si ellas deben ser instaladas, mejoradas, consolidadas y/o articuladas.

1.2.2. Análisis de las prácticas institucionales y pedagógicas

Si el análisis del diagnóstico revela que las mayores dificultades se encuentran a nivel de la Dimensión, por ejemplo "Enseñanza y aprendizaje en el aula", significa que se requiere **instalar** las Prácticas que la componen (responde a un propósito explícito y claro y es sistemática).

A su vez, para mejorar la Dimensión, por ejemplo, "Apoyo al desarrollo de los estudiantes" se requiere articular la totalidad de las Prácticas que la constituyen (progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales).

En consecuencia, la **articulación** de todas las Prácticas y, por consiguiente, de las Dimensiones implica la instalación de Sistemas de Trabajo asociados al área de Gestión del Currículum.

Modelo de Calidad de la Gestión Escolar: Áreas, Dimensiones y Prácticas a Evaluar

Áreas	Dimensiones	Prácticas	
Áreas de Proceso	Gestión del Currículum	Gestión Pedagógica	13
		Enseñanza y aprendizaje en el aula	8
		Apoyo al desarrollo de los estudiantes	6
	Liderazgo Escolar	Liderazgo del sostenedor	5
		Liderazgo formativo y académico del director	7
		Planificación y gestión de resultados	6
	Convivencia Escolar	Formación	6
		Convivencia escolar	7
		Participación	10
Gestión de Recursos	Gestión del recurso humano	8	
	Gestión de recursos financieros y administración	7	
	Gestión de recursos educativos	5	

1.2.2.1. Escala de Evaluación

Para establecer la calidad del estado en que se encuentran cada una de las Prácticas, se debe utilizar la siguiente Escala Evaluativa, que define y describe una gradiente de criterios, en que el criterio mayor siempre establece la presencia de tiempos, actores e instrumentos definidos, orientados al desarrollo de la práctica, y el criterio menor describe la ausencia de evidencias de los elementos constitutivos de la práctica:

Valor	Nivel de Calidad
1	Se realizan Acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del Establecimiento Educacional y se implementan de manera asistemática .
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del Establecimiento Educacional, cuyos procesos son sistemáticos .
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del Establecimiento Educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales , lo que define una Práctica Institucional o Pedagógica.
4	La Práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Procedimientos para la evaluación de las prácticas institucionales y pedagógicas

Los actores del establecimiento educacional deben evaluar cada una de las prácticas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, analizando los elementos constitutivos de ella y estableciendo si en su implementación están presentes las características asociadas a los diferentes niveles de calidad de la práctica descrita en la Escala Evaluativa.

1.2.3. Conclusiones de las Áreas de Proceso asociadas a resultados educativos institucionales

En cada una de las Áreas de Proceso, se debe describir cada una de las Prácticas evaluadas deficientemente en el diagnóstico institucional que inciden en los Resultados Educativos (SIMCE, PSU y Titulación TP), de Aprendizaje (Núcleos de aprendizaje, asignaturas y Competencias Básicas Transversales) y de Eficiencia interna (Retiro, Repitencia y Aprobación).

Este proceso permite explicitar las Prácticas institucionales y pedagógicas, que no han sido trabajadas adecuadamente y que se requieren instalar, mejorar, consolidar y/o articular para que incidan positivamente en los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna, y/o articular para que se conviertan en prácticas efectivas, que permitan a los equipos directivos, equipos técnicos y docentes establecer una línea de base desde donde se planifiquen estrategias en los diversos núcleos de aprendizaje, asignaturas y competencias básicas transversales para impactar en el mejoramiento de los aprendizajes.

Será responsabilidad de el/a Director/a y del Equipo de Gestión liderar las acciones de los equipos técnicos y de docentes, para que las conclusiones emanadas del diagnóstico cuenten con evidencias, que les permitan a los diferentes actores planificar en equipo estrategias desafiantes, que provoquen la movilidad positiva de los aprendizajes. Es fundamental, que los equipos responsables de implementar las estrategias cuenten con los tiempos, espacios y recursos suficientes y adecuados que aseguren el cumplimiento de los compromisos adquiridos y logren el éxito de las estrategias planificadas.

Cada actor comprometido con las acciones del PME debe dar cuenta en las reuniones planificadas de los avances y/u obstáculos de su implementación, para que desde este contexto se establezcan ajustes, modificaciones y/o nuevos desafíos.

2. Planificación

2.1. Priorización de las dimensiones a abordar

Evaluado el nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas y establecido la vinculación entre las Dimensiones y los Resultados Institucionales, el primer paso de la planificación anual corresponderá a la priorización de las Dimensiones que se abordarán para cada área de proceso, junto con la definición de la Fase para el mejoramiento que es necesario abordar, mediante los objetivos, su indicador de seguimiento y sus acciones.

En esta priorización, los actores de los establecimientos educacionales podrán optar por no abordar una Dimensión en un determinado Ciclo Anual de Mejoramiento Continuo y abordarla en los años posteriores si es que se estima necesario. Sin embargo, se deberá abordar como mínimo una Dimensión por Área de la Gestión Institucional.

La relevancia de priorizar Dimensiones y establecer la Fase para el mejoramiento continuo que se desarrollará en la etapa de planificación radica en que los objetivos que se diseñarán, con sus respectivos indicadores de seguimiento y acciones, para alcanzar las metas planteadas, deberán contribuir a instalar, mejorar, consolidar y/o articular las prácticas en el establecimiento educacional, para transitar desde un nivel de calidad a otro superior contemplados en el ciclo de mejoramiento continuo.

Matriz para la priorización de las Dimensiones y definición de Fases de Mejoramiento de la práctica

La siguiente matriz posibilita a los actores del establecimiento educacional establecer qué dimensiones se abordarán mediante qué fase de mejoramiento de la práctica (instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación), basado en la síntesis diagnóstica por Dimensiones y su vinculación con los diferentes resultados institucionales.

Área	Dimensiones	Inciden principalmente en los resultados de			Proceso de mejoramiento que requiere la Dimensión
		Educativos	Aprendizaje	Eficiencia Interna	
Gestión del Currículum	Gestión Pedagógica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Instalación
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Mejoramiento
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Consolidación
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Articulación
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> No se abordará
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Instalación
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Mejoramiento
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Consolidación
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Articulación
Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> No se abordará	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Instalación	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Mejoramiento	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Consolidación	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Articulación	

Área	Dimensiones	Inciden principalmente en los resultados de:			Proceso de mejoramiento que requiere la Dimensión
		Educativos	Aprendizaje	Eficiencia Interna	
Liderazgo Escolar	Liderazgo del Sostenedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Instalación <input type="radio"/> Mejoramiento <input type="radio"/> Consolidación <input type="radio"/> Articulación <input type="radio"/> No se abordará
	Liderazgo Formativo y Académico del Director	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Instalación <input type="radio"/> Mejoramiento <input type="radio"/> Consolidación <input type="radio"/> Articulación <input type="radio"/> No se abordará
	Planificación y Gestión de Resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Instalación <input type="radio"/> Mejoramiento <input type="radio"/> Consolidación <input type="radio"/> Articulación <input type="radio"/> No se abordará

Área	Dimensiones	Inciden principalmente en los resultados de:			Proceso de mejoramiento que requiere la Dimensión
		Educativos	Aprendizaje	Eficiencia Interna	
Convivencia Escolar	Formación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Instalación <input type="radio"/> Mejoramiento <input type="radio"/> Consolidación <input type="radio"/> Articulación <input type="radio"/> No se abordará
	Convivencia Escolar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Instalación <input type="radio"/> Mejoramiento <input type="radio"/> Consolidación <input type="radio"/> Articulación <input type="radio"/> No se abordará
	Participación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Instalación <input type="radio"/> Mejoramiento <input type="radio"/> Consolidación <input type="radio"/> Articulación <input type="radio"/> No se abordará

Área	Dimensiones	Inciden principalmente en los resultados de:			Proceso de mejoramiento que requiere la Dimensión
		Educativos	Aprendizaje	Eficiencia Interna	
Gestión de Recursos	Gestión del Recurso Humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Instalación
					<input type="radio"/> Mejoramiento
					<input type="radio"/> Consolidación
	Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Instalación
					<input type="radio"/> Mejoramiento
					<input type="radio"/> Consolidación
	Gestión de Recursos Educativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Instalación
					<input type="radio"/> Mejoramiento
					<input type="radio"/> Consolidación
					<input type="radio"/> Articulación
					<input type="radio"/> No se abordará

2.2. Metas

La elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo se inicia con la definición de las metas cuantitativas, que están asociadas a Resultados Educativos, de Aprendizaje y de Eficiencia interna, y además las metas cualitativas que están asociadas a la Instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de Prácticas Institucionales y Pedagógicas. Ambas Metas se deben lograr a través de la implementación del PME, considerando para ello las conclusiones del Diagnóstico, con el propósito de establecer los resultados esperados a lo largo del ciclo de Mejoramiento Continuo.

En este contexto, le corresponde a el/a Director/a, al Equipo de Gestión y Técnico planificar, proponer y consensuar con los/as Docentes las metas señaladas.

2.2.1. Metas Cualitativas

Estas Metas están referidas a la instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de Prácticas Institucionales y Pedagógicas, las que deben formularse como Objetivos a alcanzar en la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo. El rol de el/a Director/a y del Equipo de Gestión y Técnico estarán centrados en determinar en qué fases se encuentran las Metas **cualitativas** planteadas.

Por ejemplo: **“Apoyar permanente y sostenidamente en el tiempo por parte de el/a Director/a, Equipo de Gestión y Técnico a todos/as los/as docentes de los diversos núcleos de aprendizaje o asignaturas para que implementen las Bases Curriculares, el Marco Curricular y los Planes y Programas de Estudio en el contexto de lograr la cobertura curricular en todos los cursos, para alcanzar las metas cuantitativas propuestas en el PME”.**

Al analizar el ejemplo, se aprecia que los criterios asociados al Objetivo:

- Tiene un **Propósito explícito y claro**: “... implementen las Bases Curriculares, el Marco Curricular y los Planes y Programas de Estudio ...”.
- Es **Sistemático**: “Apoyar permanente y sostenidamente en el tiempo...”
- Está **Articulada secuencialmente**: “...cobertura curricular en todos los cursos , ...”
- “Está **Orientada a resultados**: “...para alcanzar las metas cuantitativas propuestas en el PME”.

2.2.2. Metas Cuantitativas

El rol de el/a Director/a, del Equipo de Gestión y Técnico consistirá en determinar que las Metas cuantitativas permitan evidenciar un mejoramiento sustentable en el tiempo y garantizar las trayectorias escolares a través de los diferentes niveles de enseñanza.

Las metas educativas, de aprendizaje y de eficiencia interna se deben establecer sobre la base de los siguientes parámetros:

- **Desafiantes y factibles:** son aquellas que se focalizan en el aprendizaje de todos/as los/as estudiantes y movilizan a los actores del establecimiento educacional para su logro, basándose en el Indicador de Seguimiento y en la tendencia del Resultado evaluado.

- **Coherentes:** son aquellas que se hacen cargo de las Prácticas evaluadas deficientemente en el Diagnóstico y que se vinculan con el logro de los resultados.

Es importante destacar que una baja expectativa institucional de lo que pueden alcanzar sus estudiantes y establecer metas (Educativas, de Aprendizaje y de Eficiencia interna) que reproduzcan el fracaso escolar, obstaculiza el desarrollo de Trayectorias Escolares de calidad para sus estudiantes, generando escasas opciones de romper el círculo de la pobreza e impidiendo la movilidad social.

2.2.2.1. Resultados Educativos

2.2.2.1.1. SIMCE (meta a cuatro años)

- **Significancia estadística:** es una unidad de medida que permite establecer los aprendizajes de todos/as los/as estudiantes, lo que refleja un aumento real, que no es explicado por eventos aleatorios. Es decir, para establecer la significancia estadística, es necesario considerar el número de estudiantes que rindieron la última evaluación y relacionarlo con la tabla que a continuación se presenta:

Estudiantes que rindieron la prueba	Diferencia Significativa en el aprendizaje (puntos SIMCE)
6 - 9	28
10 - 25	18
26 - 50	12
51 - 100	9
101 - 200	6
201 o más	5

Fuente: SIMCE 2009

En este contexto, se debe establecer una meta que demuestre, al menos, un avance estadísticamente significativo en el aprendizaje de los/as estudiantes. Es decir, la meta mínima a lograr debe fijarse de acuerdo al número de estudiantes, que rindió la prueba en la medición anterior.

A modo de ejemplo se presenta la siguiente tabla, que muestra la relación entre la cantidad de estudiantes que rindió la última medición SIMCE, en un determinado curso y la meta mínima que debe alcanzar el establecimiento educacional al finalizar el cuarto año de implementación del Plan de Mejoramiento Educativo:

Ejemplo:

<p>Si en su Liceo...</p> <p>... 60 estudiantes rindieron SIMCE y obtuvieron un puntaje promedio de 215...</p>	<p>...la Meta mínima sería que...</p> <p>...el EE se proponga subir a lo menos en 9 puntos su promedio, es decir, debería aspirar a obtener en promedio 224 puntos.</p>
<p>Si en su EE...</p> <p>...42 estudiantes rindieron SIMCE y obtuvieron un puntaje promedio de 203...</p>	<p>...la Meta mínima sería que...</p> <p>...el EE se comprometa a subir a lo menos en 12 puntos, es decir, debería aspirar a obtener en promedio 215 puntos.</p>

- **Incremento gradual y progresivo:** Durante los cuatro años de implementación del Plan de Mejoramiento Educativo, se realizarán, a lo menos, dos mediciones SIMCE. Por lo tanto, los actores del establecimiento educacional deberán considerar esta situación, proponiéndose mejorar sus puntajes de forma sostenida, incorporando en cada una de las próximas mediciones un aumento estadísticamente significativo.

Para establecer la meta, se propone la siguiente matriz, en la que se registran los resultados obtenidos en las mediciones anteriores para cada una de las asignaturas y las metas que los actores del establecimiento educacional desea alcanzar en cada una de ellas en los niveles de Educación Básica y Educación Media.

SIMCE 4° y 8° Básico (4° Básico carácter obligatorio y 8° Básico carácter complementario)

Puntaje Promedio	Tendencia últimos tres meses	Resultados Año 2011		Niveles de logro Año 2011				Meta Año 2016		Niveles de Logro		
		Nº Estudiantes	Puntaje Promedio	Inicial	Intermedio	Avanzado	Nº Estudiantes	Puntaje Promedio	Inicial	Intermedio	Avanzado	
Lenguaje y Comunicación	Alza, fluctuante, constante o baja											
Matemática	Alza, fluctuante, constante o baja											
Historia, Geografía y	Alza, fluctuante, constante o baja											
Ciencias Naturales	Alza, fluctuante, constante o baja											

SIMCE 2° Medio (carácter complementario)

Puntaje Promedio	Tendencia últimos tres años alza, fluctuante, constante o baja	Resultados años 2010		Meta año 2016	
		Nº Estudiantes	Puntaje Promedio	Nº Estudiantes	Puntaje Promedio
Lenguaje y Comunicación					
Matemática					

2.2.2.1.2. PSU (meta anual y de carácter complementario):

Basado en los análisis de la tendencia de los resultados de la PSU, obtenidos en las tres últimas mediciones y considerando el porcentaje (%) de egresados, los actores del establecimiento educacional determinarán las metas asociadas a:

- Subir el número de estudiantes que rinden PSU, respecto del total de egresados.
- Subir el puntaje promedio en PSU de Lenguaje y Comunicación y Matemática del establecimiento educacional.
- Subir el porcentaje de estudiantes que obtienen puntaje igual o superior a los 450 puntos (promedio pruebas de Lenguaje y Comunicación y Matemática).

Para las metas asociadas a la PSU, se presenta la matriz que posibilita su registro y análisis de la tendencia de los resultados obtenidos:

Tabla para la elaboración de la meta de PSU (carácter complementario)

	Tendencia de resultados Alza, fluctuante, constante o baja	Año 2011		Marzo 2013	
		Estudiantes	Puntaje Promedio	Estudiantes	Puntaje Promedio
Egresados que rinden PSU	Matrícula Total de 4º Medio				
	Nº de estudiantes que rinde PSU				
	% de estudiantes que rinden PSU en relación a la matrícula total				
Puntaje Promedio	Lenguaje y Comunicación				
	Matemática				
Calidad de los resultados	% de estudiantes que logran 450 o más puntos				

2.2.2.1.3. Titulación TP (meta anual y de carácter complementario):

La presente meta invita a todos los establecimientos educacionales que imparten Formación Diferenciada Técnico Profesional, a establecer mecanismos que aseguren la titulación de los/as estudiantes en el año inmediatamente siguiente al egreso, aunque la normativa establece que los/as estudiantes tienen un plazo superior para alcanzar esta titulación. Los estudios reflejan que cuanto más tardío sea el cierre de este hito, menos estudiantes lograrán titularse, preferentemente, debido a su temprano ingreso al mundo laboral.

Asimismo, la presente meta debe considerar que muchos estudiantes declinan del título profesional por las aspiraciones de ingreso a la Educación Superior. En este contexto, la meta establecida puede ser inferior al 100% de estudiantes titulados, siempre y cuando los/as estudiantes ingresen a la educación terciaria.

En la siguiente tabla, se deben incorporar los antecedentes para la Meta propuesta:

Tabla para la elaboración de la meta de titulación TP (carácter complementario)

Nivel de Educación Media	Tendencia últimos tres años Alza, fluctuante, constante y baja	Año 2011	Meta año 2013
Especialidad:			

2.2.2.2. Resultados de Aprendizajes

Para las Metas de Aprendizaje (meta anual de carácter complementario):

- Establecer Metas que tiendan a minimizar los bajos resultados de aprendizaje según lo establecido en el Marco Curricular y Bases Curriculares vigentes, asegurando aprendizajes acordes con el curso en el que se encuentran, estableciendo condiciones que les permitan desarrollar una Trayectoria Escolar adecuada.

- Las acciones, que se planifiquen para el logro de las metas, deben asegurar el desarrollo de los Conocimientos, Habilidades y Actitudes como parte del trabajo regular de los/as docentes, en el contexto de la implementación del currículum vigente en todos los niveles, a través de los distintos núcleos de aprendizaje y asignaturas.

2.2.2.2.1. Educación Parvularia (meta anual de carácter complementario)

Se deben establecer Metas respecto al número de estudiantes que se movilizarán desde un nivel de logro inferior (bajo NT1) hacia los Niveles de logro superiores al final de un Ciclo Anual de Mejoramiento Continuo (un año escolar).

Los antecedentes para las metas de aprendizaje deben incorporarse en las Tablas respectivas que se encuentran en la Plataforma para Elaboración del PME. A continuación se presenta la Tabla para inscribir las metas de Educación Parvularia, a modo de ejemplo:

Ámbito	Núcleo	Eje de aprendizaje	Curso	Nivel de logro	
				Diagnóstico	Meta diciembre 2013
				Nº Estudiantes	
Formación Personal y Social	Autonomía	Motricidad	NT1		
			NT2		
		Cuidado de sí mismo	NT1		
			NT2		
		Independencia	NT1		
			NT2		
	Identidad	Reconocimiento y aprecio de sí mismo	NT1		
			NT2		
		Reconocimiento y expresión de sentimientos	NT1		
			NT2		
	Convivencia	Interacción social	NT1		
			NT2		
Formación valórica		NT1			
		NT2			

Ámbito	Núcleo	Eje de Aprendizaje	Curso	Nivel de Logro	
				Diagnóstico	Meta Diciembre 2013
				Nº de Estudiantes	
Comunicación	Lenguaje verbal	Comunicación oral	NT1		
			NT2		
		Iniciación a la lectura	NT1		
			NT2		
		Iniciación a la escritura	NT1		
			NT2		
	Lenguaje artístico	Expresión creativa	NT1		
			NT2		
Apreciación estética		NT1			
		NT2			
Relación con el medio ambiente natural y cultural	Seres vivos y su entorno	Descubrimiento del mundo natural	NT1		
			NT2		
	Grupos humanos, sus formas de vida y acontecimientos relevantes	Conocimiento del entorno social	NT1		
			NT2		
	Relación Lógica-Matemática y cuantificación	Razonamiento lógico matemático	NT1		
			NT2		
		Cuantificación	NT1		
			NT2		

2.2.2.2.2. Educación Básica

Se deben establecer Metas respecto al número de estudiantes que se movilizarán desde un Nivel inferior (No desarrollada) hacia los Niveles superiores de cada habilidad al final de un Ciclo de Mejoramiento Continuo (un año escolar).

Una vez aplicado el diagnóstico se debe registrar el número de estudiantes que se encuentran en los diferentes niveles de desarrollo de las habilidades y/o ejes curriculares, según los resultados obtenidos en él, lo que se constituye en la línea base para definir las Metas a alcanzar al término del año.

Lenguaje y Comunicación 1º Básico

		Desarrollada		Parcialmente desarrollada		No desarrollada	
		Nº de estudiantes		Nº de estudiantes		Nº de estudiantes	
		Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	Diagnóstico	Meta Diciembre 2013
Destreza de Lectura Inicial	1º Básico						
Conciencia Fonológica	1º Básico						
Reflexión sobre el texto	1º Básico						
Extracción de información explícita	1º Básico						
Extracción de información implícita	1º Básico						

Lenguaje y Comunicación 1º a 4º Básico

		Desarrollada		Parcialmente desarrollada		No desarrollada	
		Nº de estudiantes		Nº de estudiantes		Nº de estudiantes	
		Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	Diagnóstico	Meta Diciembre 2013
Reflexión sobre el texto	2º Básico						
	3º Básico						
	4º Básico						
Extracción de información explícita	2º Básico						
	3º Básico						
	4º Básico						
Extracción de información implícita	2º Básico						
	3º Básico						
	4º Básico						

Matemática 1º a 4º Básico.

		Desarrollada		Parcialmente desarrollada		No desarrollada	
		Número de Estudiantes		Número de Estudiantes		Número de Estudiantes	
		Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	Diagnóstico	Meta Diciembre 2013
Número y Operaciones	1º Básico						
	2º Básico						
	3º Básico						
	4º Básico						
Patrones y Álgebra	1º Básico						
	2º Básico						
	3º Básico						
	4º Básico						
Geometría	1º Básico						
	2º Básico						
	3º Básico						
	4º Básico						
Medición	1º Básico						
	2º Básico						
	3º Básico						
	4º Básico						
Datos y Probabilidad	1º Básico						
	2º Básico						
	3º Básico						
	4º Básico						

2.2.2.2.3. Educación Media (Carácter complementaria)

Las Metas de Resultados de Aprendizaje de Comprensión Lectora, anual y de carácter complementaria, permiten establecer lo que se espera alcanzar una vez finalizado cada Ciclo Anual de Mejoramiento Continuo. Se definen a partir de los análisis y resultados alcanzados en la Etapa de Diagnóstico.

Se deben establecer Metas respecto al número de estudiantes que se movilizarán desde un Nivel inferior (Bajo y Medio-Bajo) hacia los Niveles superiores de cada Indicador de Aprendizaje al final del Ciclo Anual de Mejoramiento Continuo. (un año escolar).

Una vez aplicado el Diagnóstico se debe registrar el número de estudiantes que se encuentran en los diferentes niveles de aprendizaje, según los resultados obtenidos en él, lo que se constituye en la línea base para definir las Metas a alcanzar al término del año escolar.

Comprensión Lectora

Aprendizaje Clave	Indicador de Aprendizaje	Curso	N° de estudiantes que rinden la prueba de CL	Número de estudiantes que alcanzan Nivel BAJO		Número de estudiantes que alcanzan Nivel MEDIO-BAJO		Número de estudiantes que alcanzan Nivel MEDIO-ALTO		Número de estudiantes que alcanzan Nivel ALTO		
				Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	Diagnóstico	Meta Diciembre 2013	
Lectura de Variedad de Textos	Lee comprensivamente	1º Medio										
		2º Medio										
		3º Medio										
		4º Medio										

Aprendizaje Clave	Indicador de Aprendizaje	Curso	N° de estudiantes que rinden la prueba de CL	Número de estudiantes que alcanzan Nivel BAJO		Número de estudiantes que alcanzan Nivel MEDIO-BAJO		Número de estudiantes que alcanzan Nivel MEDIO-ALTO		Número de estudiantes que alcanzan Nivel ALTO	
				Diagnóstico	Meta Dic. 2013	Diagnóstico	Meta Dic. 2013	Diagnóstico	Meta Dic. 2013	Diagnóstico	Meta Dic. 2013
Extracción de Información	Extrae información explícita	1º Medio									
		2º Medio									
		3º Medio									
		4º Medio									
	Extrae información implícita	1º Medio									
		2º Medio									
		3º Medio									
		4º Medio									
Construcción de significado	Interpreta lo leído (infiere)	1º Medio									
		2º Medio									
		3º Medio									
		4º Medio									
Evaluación	Evalúa	1º Medio									
		2º Medio									
		3º Medio									
		4º Medio									
Incremento de Vocabulario	Incrementa vocabulario	1º Medio									
		2º Medio									
		3º Medio									
		4º Medio									

2.2.2.3. Resultados de Eficiencia Interna

Para determinar las Metas asociadas a eficiencia interna es posible realizar tres tipos de análisis de los datos que las sustentan:

Primer Análisis: Lectura Vertical de los Datos

Son los resultados **obtenidos en un mismo año en los diferentes niveles de enseñanza**, lo que posibilita analizar las Prácticas Institucionales y Pedagógicas, que al ser contrastadas con la tendencia de los datos, se puede establecer el estado de desarrollo de ellas.

Segundo Análisis: Lectura Horizontal de los Datos

Son los resultados **obtenidos para un mismo nivel de enseñanza a través de los años analizados**, lo que posibilita analizar las Prácticas Institucionales y Pedagógicas, que al ser contrastadas con la tendencia de los datos, se puede establecer el estado de desarrollo de ellas.

Tercer análisis: Lectura Diagonal de los Datos

Son los resultados **obtenidos para una cohorte de estudiantes determinada**, lo que posibilita analizar las Prácticas Institucionales y Pedagógicas, que al ser contrastadas con la tendencia de los datos, se puede establecer el estado de desarrollo de ellas.

Por ejemplo, para el Nivel de Educación Media, este análisis relaciona el resultado obtenido en primero medio en el año 1, con los resultados obtenidos en segundo medio del año 2 y tercero medio del año 3, con ello se establecerá cuántos/as estudiantes ingresaron en esa determinada cohorte y se podrá estimar cuántos/as egresarán de Cuarto Medio en el año 4.

En este contexto, le corresponde a el/a Director/a, al Equipo de Gestión y Técnico, realizar y establecer las posibles interrelaciones en los diferentes tipos de análisis (Vertical, Horizontal y Diagonal) para definir en qué niveles educativos, cohortes y/o años escolares se presentaron las principales dificultades, este análisis no solo debe realizarse al interior de cada una de las tasas de eficiencia analizadas, sino que se debe vincular, si es pertinente, las relaciones entre las diferentes tasas, dado que por ejemplo, una de las causas del retiro escolar de los/as estudiantes, radica en la sobre edad que ellos/as presentan con respecto a sus compañeros, lo cual radica principalmente por la repitencia de niveles educativos, lo cual se relaciona con la baja tasa de aprobación de asignaturas que ellos tienen, en este sentido, realizar estos análisis relacionados permite buscar soluciones integrales al problema que se presenta en la institución escolar.

Asimismo, le corresponderá al equipo que lidera el proceso de Mejoramiento Continuo organizar a los equipos para comenzar a realizar las reflexiones en torno a los hallazgos encontrados a partir de los diferentes análisis y guiar la reflexión a establecer la influencia de la gestión institucional y pedagógica en el aprendizaje de los/as estudiantes.

En la siguiente Tabla se deben registrar las Metas relacionada con la **Tasa de Aprobación, que es anual y de carácter complementario**, lo que permite establecer lo que se espera alcanzar una vez finalizado cada Ciclo Anual de Mejoramiento Continuo. Se define a partir de los análisis y resultados observados en la etapa de Diagnóstico para los niveles educativos, los cursos y las asignaturas. La presente Tabla es un ejemplo para los niveles de Educación Básica y Educación Media.

Curso	Tendencia Alza, fluctuante, constante y baja	Año 2011	Meta Diciembre 2013
Asignatura: _____			
1º Básico			
2º Básico			
3º Básico			
4º Básico			
5º Básico			
6º Básico			
7º Básico			
8º Básico			
1º Medio			
2º Medio			
3º Medio HC			
4º Medio HC			
3º Medio TP			
4º Medio TP			
3º Artística			
4º Artística			

Las tablas para definir las Metas de las **tasas de Retiro y Repitencia** las puede completar en la Plataforma de elaboración del PME.

2.3. Programación Anual

Considerando los resultados del Diagnóstico institucional y las Metas comprometidas, esta etapa debe considerar a lo menos un objetivo, con un indicador de seguimiento por objetivo y dos acciones para cada una de las áreas comprometidas en el PME.

2.3.1. Objetivos

La formulación de los Objetivos (o metas cualitativas) de la Programación Anual corresponde a la implementación de las 4 fases de mejoramiento que se han descrito para el modelo de Mejoramiento Continuo, los cuales se centran en la necesidad de Instalar, Mejorar, Consolidar y/o Articular Prácticas que están a la base de la Trayectoria Educativa de todos los/as estudiantes.

En este sentido, será de responsabilidad del equipo que lidera el proceso de Mejoramiento Continuo, equipo conformado por el/a Director/a, Equipo de Gestión y Técnico y de los/as Docentes del Establecimiento Educativo, evaluar la factibilidad y oportunidad de los Objetivos formulados de acuerdo a su pertinencia con la realidad institucional para su uso o reformulación, respondiendo a las siguientes preguntas:

Objetivo centrado en la Instalación de Prácticas

- ¿La formulación del Objetivo presentado, responde a un **propósito claro** que da cuenta a la totalidad de las prácticas institucionales y/o pedagógicas de la Dimensión elegida?
- ¿La **Sistematicidad** declarada en el Objetivo, responde a las necesidades de las prácticas que están involucradas en este objetivo?

Objetivo centrado en el Mejoramiento de Prácticas

- ¿La **secuencialidad** de procesos definida en el objetivo, responde a las necesidades de las prácticas asociadas a él?
- ¿Los **resultados** que se plantea mejorar son los resultantes del mejoramiento de las prácticas asociadas a esta intervención?

Objetivo centrado en la Consolidación de Prácticas

- ¿Los **procesos evaluativos** descritos en el Objetivo, posibilitan realizar un análisis de los logros obtenidos en el desarrollo de la totalidad de las prácticas involucradas en la fase de mejora?
- ¿El objetivo redactado, propende al **perfeccionamiento** permanente de las prácticas involucradas?, ¿se describe un monitoreo y seguimiento permanente que posibilite reorientar el camino para mejorar la totalidad de las prácticas involucradas?

Objetivo centrado en la Articulación de Prácticas

- ¿El objetivo descrito, posibilita la vinculación entre las diferentes prácticas involucradas para así formar un sistema de trabajo en torno a ellas?

A continuación se presentan ejemplos de formulación de Objetivos para considerar en la planificación del PME por cada Área y sus respectivas Dimensiones, seleccionando dentro de ellas una Práctica evaluada deficientemente en el Diagnóstico. Se debe utilizar el esquema de la plataforma del PME:

Gestión del Currículum

Dimensión focalizada	Gestión Pedagógica
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas y evaluación del logro de los aprendizajes.
Objetivo	Consolidar el proceso de planificación de clases mensual considerando objetivos del aprendizaje, estrategias didácticas y evaluación de los logros de aprendizaje en todas las asignaturas y en las Competencias Básicas Transversales de Comprensión Lectora y Resolución de Problemas.

Gestión del Currículum

Dimensión focalizada	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.
Objetivo	Instalar procedimientos que permitan asegurar que los/as docentes comunican claramente los objetivos a alcanzar en cada clase, retroalimentar permanentemente y realizar los procesos de síntesis para evaluar lo logrado.

Gestión del Curriculum

Dimensión focalizada	Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.
Objetivo	Establecer estrategias preventivas de apoyo para los/as estudiantes en riesgo de desertar, que asegure su trayectoria escolar.

Liderazgo Escolar

Dimensión focalizada	Liderazgo del Sostenedor
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El sostenedor gestiona eficazmente los recursos comprometidos.
Objetivo	Elaborar un plan de acción que asegure la gestión oportuna de los recursos comprometidos en el PME del establecimiento educacional.

Liderazgo Escolar

Dimensión focalizada	Liderazgo formativo y académico del Director
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.
Objetivo	Elaborar un plan de trabajo que promueva acciones pertinentes para apoyar la profesionalización del equipo de docentes, que propicie el mejoramiento de las trayectorias escolares de todos/as los/las estudiantes.

Liderazgo Escolar

Dimensión focalizada	Planificación y gestión de resultados
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y el contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones en la gestión educativa.
Objetivo	Perfeccionar la sistematización de los resultados institucionales y pedagógicos, su análisis e interpretación, para mejorar la toma de decisiones en la gestión educativa.

Convivencia Escolar

Dimensión focalizada	Formación
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento y evalúa sus resultados.
Objetivo	Mejorar las conductas de cuidado personal y de riesgo de los/las estudiantes para favorecer su formación integral.

Convivencia Escolar

Dimensión focalizada	Convivencia escolar
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.
Objetivo	Consolidar estrategias concretas y consensuadas para prevenir y enfrentar las conductas antisociales o violentas, declaradas en el Manual de Convivencia Escolar.

Convivencia Escolar

Dimensión focalizada	Participación
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.
Objetivo	Consolidar la participación democrática de los/las estudiantes en la elección y programa de su Centro de Estudiantes y las Directivas de Curso.

Gestión de Recursos

Dimensión focalizada	Gestión de recursos humanos
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento cuenta con la planta docente requerida por normativa para implementar el Plan de Estudio y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.
Objetivo	Definir la planta de profesionales para implementar el Plan de Estudio y garantizar el logro de los objetivos de aprendizaje, estableciendo cargos y funciones.

Gestión de Recursos

Dimensión focalizada	Gestión de recursos financieros y administración
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia de Educación.
Objetivo	Gestionar los recursos financieros para asegurar la correcta implementación del PME y favorecer el mejoramiento de los aprendizajes, asegurando una cuenta pública transparente.

Gestión de Recursos

Dimensión focalizada	Gestión de recursos educativos
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.
Objetivo	Gestionar los recursos didácticos, con normas claras de organización y uso, para favorecer el aprendizaje de todos los/as estudiantes en su trayectoria escolar.

2.3.2. Indicadores de Seguimiento

Para establecer los Indicadores de Seguimiento se debe considerar que estos son elementos cuantificadores del Objetivo, que ayudan a valorar, estimar o medir lo alcanzado (la instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de prácticas institucionales y pedagógicas), a partir de los siguientes criterios:

- **Válido:** asociado a las características de las prácticas abordadas en el objetivo.
- **Cuantificable:** hace referencia a una unidad de medida conocida por todos los actores del establecimiento educacional, lo que no significa establecer un número específico asociada a la unidad de medida, de ser así se estaría hablando de una meta a lograr en un periodo determinado. Por unidad de medida se entenderá la métrica en que sus variaciones son estandarizadas y no refieren a un cuantificador determinado.
- **Relevante:** refiere a los hechos más significativos del objetivo elaborado y su relación con los procesos de instalación, mejoramiento, consolidación y /o articulación de la Práctica, enfatizando en los propósitos institucionales, en la sistematicidad de los procesos, en secuencias asociadas a las necesidades institucionales o pedagógicas y/o en resultados deficitarios diagnosticados.
- **Perdurable:** es posible de aplicar en diferentes momentos del monitoreo y seguimiento, para observar la evolución del objetivo. Es necesario constatar su aplicabilidad a partir de las evidencias registradas.

A continuación se presentan ejemplos de **Indicadores de Seguimiento** a los Objetivos planteados en el punto 2.3.1 de este documento para la planificación del PME por cada Área y sus respectivas Dimensiones, seleccionando dentro de ellas una Práctica evaluada deficientemente en el Diagnóstico. Para ello debe utilizar el esquema de la plataforma del PME:

Gestión del Curriculum

Dimensión focalizada	Gestión Pedagógica
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas y evaluación del logro de los aprendizajes.
Objetivo	Consolidar el proceso de planificación de clases mensual, considerando objetivos de aprendizaje, estrategias didácticas y evaluación de los logros de aprendizaje en todas las asignaturas y en las Competencias básicas transversales de Comprensión lectora y Resolución de problemas.
Indicador de Seguimiento 1	N. de profesores que planifican mensualmente, considerando los criterios definidos.
Indicador de Seguimiento 2	N. de profesores que son retroalimentados en sus planificaciones por la UTP.
Indicador de Seguimiento 3	% de estudiantes que logran los objetivos propuestos en las planificaciones de aula.

Gestión del Curriculum

Dimensión focalizada	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.
Objetivo	Instalar procedimientos que permitan asegurar que los/as docentes comunican claramente los objetivos a alcanzar en cada clase, retroalimentar permanentemente y realizar los procesos de síntesis para evaluar lo logrado.
Indicador de Seguimiento 1	N. de profesores que implementan estrategias metodológicas definidas en el objetivo.
Indicador de Seguimiento 2	N. de profesores que registran en el libro de Clases lo implementado en el aula.
Indicador de Seguimiento 3	% de estudiantes que logran los objetivos propuestos en la clase.

Gestión del Currículum

Dimensión focalizada	Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento identifica a tiempo a los/as estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar sus continuidad en el sistema.
Objetivo	Establecer estrategias preventivas de apoyo para los/as estudiantes en riesgo de desertar, que asegure su trayectoria escolar.
Indicador de Seguimiento 1	N. de estudiantes en riesgo de deserción.
Indicador de Seguimiento 2	N. de estudiantes en apoyo.
Indicador de Seguimiento 3	N. de acciones planificadas e implementadas.

Liderazgo Escolar

Dimensión focalizada	Liderazgo del Sostenedor
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El sostenedor gestiona eficazmente los recursos comprometidos.
Objetivo	Elaborar un plan de acción que asegure la gestión oportuna de los recursos comprometidos en el PME del establecimiento.
Indicador de Seguimiento 1	N. de transferencias y/o gastos realizados, según cantidades predefinidas y plazos acordados.
Indicador de Seguimiento 2	N. de acciones ejecutadas y pagos realizados según planificación.
Indicador de Seguimiento 3	Monto gastado v/s monto asignado según planificación del PME.

Liderazgo Escolar

Dimensión focalizada	Liderazgo formativo y académico del Director
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas retroalimenta oportuna y constructivamente a docentes.
Objetivo	Elaborar un plan de trabajo que promueva acciones pertinentes para apoyar la profesionalización del equipo de docentes, que propicie el mejoramiento de las trayectorias escolares de todos/as los/as estudiantes.
Indicador de Seguimiento 1	N. de acciones planificadas.
Indicador de Seguimiento 2	N. de acciones implementadas.
Indicador de Seguimiento 3	Percepción de el/a Director/a, equipo de gestión y técnico de los/as docentes.

Liderazgo Escolar

Dimensión focalizada	Planificación y gestión de resultados
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.
Objetivo	Perfeccionar la sistematización de los resultados institucionales y pedagógicos, su análisis e interpretación para mejorar la toma de decisiones en la gestión educativa.
Indicador de Seguimiento 1	% de estudiantes promovidos, repitentes y desertores.
Indicador de Seguimiento 2	% de estudiantes que logran avances en sus resultados SIMCE, PSU y Titulación TP.
Indicador de Seguimiento 3	N. de actores de los diferentes estamentos participantes en encuesta de satisfacción de la gestión institucional y pedagógica.

Convivencia Escolar

Dimensión focalizada	Formación
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento y evalúa sus resultados.
Objetivo	Mejorar las conductas de cuidado personal y de riesgo de los/as estudiantes, para favorecer su formación integral.
Indicador de Seguimiento 1	% de estudiantes en situación de conductas riesgo.
Indicador de Seguimiento 2	N. de acciones implementadas para apoyar a estudiantes en situación de riesgo.
Indicador de Seguimiento 3	N. de estudiantes en riesgo que modifican positivamente sus conductas.

Convivencia Escolar

Dimensión focalizada	Convivencia Escolar
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.
Objetivo	Consolidar estrategias concretas y consensuadas para prevenir y enfrentar las conductas antisociales o violentas declaradas en el Manual de Convivencia Escolar.
Indicador de Seguimiento 1	% de estrategias planificadas para prevenir y abordar conductas antisociales y violentas.
Indicador de Seguimiento 2	N. de estrategias implementadas para prevenir y abordar conductas antisociales y violentas.
Indicador de Seguimiento 3	N. de estudiantes que logran superar conductas antisociales y violentas.

Convivencia Escolar

Dimensión focalizada	Participación
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas del Curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.
Objetivo	Consolidar la participación democrática de los/as estudiantes en la elección y programa de su Centro de Estudiantes y las Directivas de Curso.
Indicador de Seguimiento 1	N. de estudiantes que participan democráticamente en la elección de su Centro de Estudiantes y Directivas de Curso.
Indicador de Seguimiento 2	N. de estudiantes que participan democráticamente en las diferentes actividades de su Centro de Estudiantes y Directivas de Cursos.

Gestión de Recursos

Dimensión focalizada	Gestión de Recursos Humanos
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el Plan de Estudio y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.
Objetivo	Definir la planta de profesionales para implementar el Plan de Estudio y garantizar el logro de los objetivos de aprendizaje, estableciendo cargos y funciones.
Indicador de Seguimiento 1	N. de docentes contratados para cubrir el Plan de Estudio.
Indicador de Seguimiento 2	N. de profesionales con roles y funciones definidas.

Gestión de Recursos

Dimensión focalizada	Gestión de Recursos Financieros y Administración
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia de Educación.
Objetivo	Gestionar los recursos financieros para asegurar la correcta implementación del PME y favorecer el mejoramiento de los aprendizajes, asegurando una cuenta pública transparente.
Indicador de Seguimiento 1	Cantidad de recursos financieros planificados.
Indicador de Seguimiento 2	% de recursos financieros ejecutados.
Indicador de Seguimiento 3	Percepción de los diferentes actores del uso de los recursos financieros.

Gestión de Recursos

Dimensión focalizada	Gestión de Recursos Educativos
Prácticas de la Dimensión que serán abordadas	El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.
Objetivo	Gestionar los recursos didácticos, como normas claras de organización y uso, para favorecer el aprendizaje de todos los/as estudiantes en su trayectoria escolar.
Indicador de Seguimiento 1	N. de recursos didácticos en uso, general y por asignatura.
Indicador de Seguimiento 2	% de profesores que incorporan recursos didácticos en sus planificaciones.
Indicador de Seguimiento 3	% de profesores que utilizan los recursos didácticos en sus clases.

2.3.3. Acciones

El diseño de **Acciones** definidas para la planificación debe permitir visualizar una secuencia adecuada, que conduzca al logro del objetivo y dar cuenta de los elementos constitutivos de una Práctica.

Si las Acciones están centradas solo en definir tiempo, actores e instrumentos se desarrollarán solo buenas actividades, y no necesariamente acciones conducentes a instalar prácticas institucionales y pedagógicas.

El conjunto de las Acciones definidas deben permitir visualizar una secuencia adecuada, que conduzca al logro del objetivo.

Será responsabilidad de el/a Director/a liderar las actividades del equipo de gestión y técnico y de los/as docentes, para que las conclusiones emanadas del diagnóstico sean recogidas en la formulación de los Objetivos e Indicadores de Seguimiento, que les permita a los diferentes actores planificar Acciones desafiantes, con el propósito de alcanzar los resultados esperados en el PME y provocar la movilidad positiva de los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna.

Es fundamental, que los equipos responsables de implementar las estrategias cuenten con los tiempos y espacios en reuniones técnicas, talleres u otras instancias, para abordar los avances y/u obstáculos de la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo y establecer posibles soluciones y/o nuevos desafíos.

En este contexto cada una de las acciones que se diseñen para la Planificación anual deben contemplar los siguientes campos de formulación, que le permitirán hacer un monitoreo y seguimiento en el proceso de implementación del Plan de Mejoramiento Educativo:

Nombre de la Acción: refiere a una síntesis de la acción que posibilite su identificación durante el proceso de implementación del PME.

Descripción de la acción: Se detalla en qué consiste la acción, a quiénes está dirigida, cómo se desarrollará, en qué niveles, núcleos de aprendizaje o asignaturas o competencia básica transversal se aplicará, entre otros.

Fechas: se debe indicar el período en que se desarrollará la acción, fecha de inicio y término. En el caso de acciones que se desarrollen en varias etapas y que requieran de más de un año, estas deberán volver a plantearse en el año siguiente con las particularidades de la etapa en que se encuentra la acción.

Responsable: es el encargado de que se ejecute adecuadamente la acción, con el propósito de establecer si está posibilitando el proceso de mejoramiento para el cual fue planificada. En el caso contrario, será necesario adecuarla o deshabilitarla para cumplir con el propósito.

Recursos para la implementación de la acción: es necesario que los actores del establecimiento educacional describan qué recursos humanos, pedagógicos, técnicos, entre otros, se necesitan para ejecutar la acción.

Programa: Cada vez que el establecimiento educacional propone una acción para el logro de un objetivo, debe seleccionar el plan, programa y/o estrategia de origen, si corresponde.

Medios de Verificación: se señalan las principales fuentes de información que evidenciarán la contribución de la acción al logro del objetivo y/o cómo estos demuestran el nivel de avance de los aprendizajes de los/as estudiantes para poder dar seguimiento.

Financiamiento: se debe declarar con cuál o cuáles estrategias, programas o subvención se financiarán los recursos señalados en el punto de "recursos para la implementación de la acción", lo que se transformará en la evidencia para la rendición de cuenta anual; cabe recordar que los recursos que no estén contemplados en la planificación anual, no podrán ser rendidos como recursos asociados al PME.

Es importante especificar o aclarar que para cada Objetivo se deben planificar a lo menos **dos Acciones y sus respectivos campos de formulación** (Nombre de la Acción, Descripción de la Acción, Fechas, Responsable, Recursos para la implementación de la acción, Programa, Medio de Verificación y Financiamiento). A continuación se presentan, a modo de ejemplo, una Acción de las dos exigidas en el PME, por cada una de las Dimensiones evaluadas deficientemente en el Diagnóstico y que es un eslabón para lograr los objetivos y/o las metas planificadas, con sus respectivos campos de formulación. El formulario base se encuentra en la Plataforma del PME:

Acción 3 Descripción	Nombre de la Acción: Evaluación de los Aprendizajes	
	Evaluación mensual de los aprendizajes planificados en todas las asignaturas en competencias de CL y/o RP a todos/as los/as estudiantes para observar sus avances.	
Fechas	Inicio	01.04 de 2013
	Término	20.12 de 2013
Responsable	Cargo	Profesor de cada Asignatura y Jefe de UTP.
Recursos para la implementación de la acción	Jefe de UTP - Docentes asignaturas - Profesionales de Apoyo. Resmas de papel - Computadores - Memorias externas - Impresoras - Fotocopiadora - Cartuchos de Tinta.	
Uso de Tecnología	Si: X	No
Programa (de Referencia)	Competencias Básicas Transversales de Comprensión Lectora y Resolución de Problemas.	
Medios de verificación	Planificaciones de Aula por asignatura y competencias de CL y RP.	
	Instrumentos de Evaluación por Asignatura y Competencias de CL y RP.	
	Libro de clases: Calificaciones de los estudiantes.	
Financiamiento	SEP	\$ 3.250.522

Acción 1 Descripción	Nombre de la Acción: Objetivo de la clase	
	Comunicación del objetivo a los/as estudiantes en la etapa de inicio de la clase, para facilitar el aprendizaje.	
Fechas	Inicio	01.03 de 2013
	Término	30.12 de 2013
Responsable	Cargo	Profesor de cada Asignatura y Jefe de UTP
Recursos para la implementación de la acción	Jefe de UTP - Docentes asignaturas - Profesionales de Apoyo. Resmas de papel - Computadores - Data show - Textos.	
Uso de Tecnología	Si X	No
Programa (de Referencia)	Programas de estudio por asignatura y Competencias de CL y RP.	
Medios de verificación	Planificaciones de Aula por asignatura y competencias de CL y RP.	
	Libro de clases: registro de planificación.	
	Libro de clases: Calificaciones de los/as estudiantes.	
Financiamiento	SEP	\$ 3.850.438

Acción 1 Descripción	Nombre de la Acción: Deserción escolar	
	Elaboración de un Programa de Trabajo preventivo para evitar la deserción escolar de los/as estudiantes en riesgo.	
Fechas	Inicio	01.03 de 2013
	Término	30.04 de 2013
Responsable	Cargo	Equipo de Orientación
Recursos para la implementación de la acción	Orientador (a) - Psicólogo (a) - Asistente Social - Profesionales de Apoyo. Resmas de papel - Computador - Impresora.	
Uso de Tecnología	Si X	No
Programa (de Referencia)	Programa de Deserción escolar del establecimiento.	
Medios de verificación	Programa de Deserción escolar del establecimiento.	
	Registro de posibles estudiantes desertores.	
	Plan de monitoreo, seguimiento y evaluación.	
Financiamiento	PIE	
	SEP	\$ 6.842.758

Acción 1 Descripción	Nombre de la Acción: Gestión de recursos SEP	
	Elaboración de un Plan anual de gestión de recursos entre el Sostenedor (a) y el Director (a).	
Fechas	Inicio	01.01.2013
	Término	30.01.2013
Responsable	Cargo	Sostenedor (a)
Recursos para la implementación de la acción	Contador - Profesionales de Apoyo - Resmas de papel - Computador - Impresora.	
Uso de Tecnología	Sí X	No
Programa (de Referencia)	Plan de Gestión de recursos SEP.	
Medios de verificación	Plan de Gestión de recursos SEP.	
	Sistema contable de los recursos SEP.	
	Rendición de Cuenta de recursos SEP.	
Financiamiento	PIE	
	SEP	\$ 1.540.720

Acción 2 Descripción	Nombre de la Acción: Profesionalización de los Docentes	
	Implementación del Plan de Trabajo de profesionalización de los/as docentes, para favorecer el mejoramiento de las trayectorias escolares.	
Fechas	Inicio	01.04 de 2013
	Término	30.12 de 2013
Responsable	Cargo	Director/a y Jefe de UTP.
Recursos para la implementación de la acción	ATE - Directivos - Técnicos - Docentes. Resmas de papel - Data show - Fotocopiadora - Pendrive. Prestación de servicios: Salones - alimentación - traslado y alojamiento	
Uso de Tecnología	Sí X	No
Programa (de Referencia)	Plan de Trabajo de profesionalización docente.	
Medios de verificación	Plan de Trabajo de profesionalización docente.	
	Convenios con profesionales y/o ATEs. Nóminas de asistencia a capacitaciones o reuniones.	
	Contratos de prestación de servicios. Evaluación del Plan de Trabajo.	
Financiamiento	PIE	
	SEP	\$ 18.486.734

Acción 2 Descripción	Nombre de la Acción: Resultados institucionales y pedagógicos	
	Consolidación de un sistema de recopilación de información de los resultados institucionales y pedagógicos y su sistematización, para la correcta toma de decisiones.	
Fechas	Inicio	01.04 de 2013
	Término	30.11 de 2013
Responsable	Cargo	Director/a y Jefe de UTP.
Recursos para la implementación de la acción	Directivos - Técnicos - Docentes - Profesional informático y Jefe de UTP. Resmas de papel - Computador - Programa de manejo de información - Memoria externa.	
Uso de Tecnología	Sí X	No
Programa (de Referencia)	SIGFE - CINEDUC - PME.	
Medios de verificación	Cronograma de trabajo. Informe de ejecución de acciones implementadas.	
	Programa de manejo de información.	
	Actas de evaluación y promoción escolar. Encuestas de satisfacción.	

Acción 2 Descripción	Nombre de la Acción: Cuidado personal y prevención	
	Monitoreo y seguimiento a la implementación del Programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), que permita fortalecer la trayectoria escolar.	
Fechas	Inicio	01.05 de 2013
	Término	30.10 de 2013
Responsable	Cargo	Equipo de Orientación
Recursos para la implementación de la acción	Equipo de Orientación: Orientador (a) - Psicólogo (a) - Asistente Social. Redes de apoyo externas (Municipio - Servicio de Salud) Resmas de papel - Diarios Murales - Trípticos. Ciclos de Charlas.	
Uso de Tecnología	Sí X	No
Programa (de Referencia)	Programa de Convivencia Escolar. Previene de CONACE	
Medios de verificación	Programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas).	
	Informes de monitoreo y seguimiento de profesionales.	

Acción 2 Descripción	Nombre de la Acción: Prevención de conductas antisociales y violentas	
	Implementación de estrategias consensuadas para prevenir y resolver las conductas antisociales y violentas de los distintos actores, que permita fortalecer la trayectoria escolar.	
Fechas	Inicio	01.04 de 2013
	Término	30.11 de 2013
Responsable	Cargo	Inspector General y Equipo de Orientación.
Recursos para la implementación de la acción	Inspector General, Equipo de Orientación: Orientador (a) - Psicólogo (a) - Asistente Social. Redes de apoyo externas (Municipio - Servicio del Estado) Resmas de papel - Diarios Murales - Trípticos. Ciclos de Charlas.	
Uso de Tecnología	Sí X	No
Programa (de Referencia)	Programa de Convivencia Escolar.	
Medios de verificación	Manual de Convivencia Escolar	
	Informe de seguimiento de profesionales.	
	Informe Estadístico de estudiantes que avanzan en cambios conductuales positivos.	

Acción 2 Descripción	Nombre de la Acción: Participación democrática de los/as estudiantes	
	Planificación de estrategias para garantizar la participación democrática de los/as estudiantes en la elección y programa de su Centro de Estudiantes y Directivas de curso.	
Fechas	Inicio	01.03 de 2013
	Término	15.14 de 2013
Responsable	Cargo	Director (a), Inspector General y Profesor (a) Jefe.
Recursos para la implementación de la acción	Director - Inspector General - Profesores Jefes. Resmas de papel - Diarios Murales - Trípticos - Volantes. Urnas y cámaras de votación - Lápices grafitos.	
Uso de Tecnología	Sí X	No
Programa (de Referencia)	Reglamento general de organización y funcionamiento de Centro de Alumnos de 2do. Ciclo de E. Básica a 4to. Año de E. Media.	
Medios de verificación	Registro de estudiantes por cursos.	
	Registro de estudiantes votantes por cursos.	
	Actas de resultados de elecciones de Directivas de cursos y Centro de Estudiantes.	
Financiamiento	SEP	3.462.324.-

Acción 2 Descripción	Nombre de la Acción: Planta Docente	
	Presentación y consenso con el Sostenedor de las necesidades docentes para cubrir el Plan de Estudio, definiendo el perfil, roles y funciones.	
Fechas	Inicio	02.01.2013
	Término	25.02 de 2013
Responsable	Cargo	Sostenedor (a) - Director (a)
Recursos para la implementación de la acción	Sostenedor (a) - Director (a) Resmas de papel - computador - Impresora	
Uso de Tecnología	Sí X	No
Programa (de Referencia)	Plan de Estudio del establecimiento educacional.	
Medios de verificación	Planificación de necesidades de planta docente.	
	Planificación de roles y funciones de los docentes.	
	Actas de acuerdos entre Sostenedor y Director.	
Financiamiento	PIE	
	SEP	\$ 528.348.-

Acción 2 Descripción	Nombre de la Acción: Cuenta Pública	
	Rendición de los recursos financieros a través de la Cuenta Pública a los diferentes actores de la comunidad educativa.	
Fechas	Inicio	20.12 de 2013
	Término	30.12 de 2013
Responsable	Cargo	Director (a)
Recursos para la implementación de la acción	Director (a) – Contador (a) Resmas de papel – Computador – Data show Programa contable	
Uso de Tecnología	Sí X	No
Programa (de Referencia)	Instrumentos definidos por la Superintendencia de Educación.	
Medios de verificación	Planificación de recursos financieros inserta en el PME.	
	Sistema contable (computacional).	
	Cuenta Pública.	
Financiamiento	SEP	345.063.-

Acción 2 Descripción	Nombre de la Acción: Recursos Didácticos	
	Utilización de los recursos didácticos por parte de los/as docentes en sus clases, para favorecer el mejoramiento de los aprendizajes.	
Fechas	Inicio	01. 03 de 2013
	Término	20. 12 de 2013
Responsable	Cargo	Profesores
Recursos para la implementación de la acción	Jefe de la UTP – Profesores – Coordinadores de programas. Diferentes recursos didácticos que apoyan a las asignaturas. Programa computacional de uso de recursos.	
Uso de Tecnología	Sí X	No
Programa (de Referencia)	Programa de Estudios.	
Medios de verificación	Planificaciones de aula.	
	Libro de clases.	
	Programa de uso de recursos.	
Financiamiento	PIE	
	SEP	\$ 30.485.254

Las acciones que serán comprometidas en la planificación anual del PME deben cautelar el cumplimiento de los compromisos esenciales que se incorporan en el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, firmado por el sostenedor y que posibilita recibir los recursos de la Ley SEP, entre los cuales se destacan:

- Informar a los postulantes al establecimiento educacional y a los padres y apoderados sobre el PEI y su Reglamento Interno.
- Acciones que aporten al mejoramiento de los aprendizajes, con énfasis en los/as estudiantes prioritarios.
- Horas docentes destinadas a la función técnico pedagógica.
- Informar a los padres y apoderados de el/a estudiante sobre la existencia de este convenio, con especial énfasis en las metas fijadas en materia de rendimiento académico.
- Contar en la malla curricular con actividades artísticas y/o culturales y deportivas.
- Coordinación y articulación de acciones con las instituciones y redes de Servicios Sociales competentes para detectar, derivar y tratar problemas psicológicos, sociales y necesidades educativas especiales.

Si su establecimiento educacional cuenta con Programas de Integración Escolar, se deben comprometer acciones que aborden los compromisos esenciales que se describen en el Convenio firmado por su Sostenedor, entre los cuales se destacan:

- Realizar labores de coordinación del Programa de Integración Escolar al interior de su establecimiento educacional.
- Considerar la contratación de profesionales, asistentes de la educación de acuerdo a las necesidades educativas especiales de los/as estudiantes integrados.
- Contar con "Aula de recursos", consistente en una sala con espacio suficiente y funcional, que contenga la implementación, accesorios y otros recursos necesarios para que el establecimiento educacional satisfaga los requerimientos de los/as distintos/as estudiantes con necesidades educativas especiales.
- Realizar las acciones tendientes a informar del Programa de Integración Escolar, a la comunidad educativa y, especialmente, a las familias de los/as estudiantes del establecimiento educacional, a ellos/as mismos/as cuando corresponda y considerar sus intereses.

- Realizar capacitación y perfeccionamiento sostenido y orientado al desarrollo profesional de los/as docentes de educación regular y especial, y a otros miembros de la comunidad educativa.
- Considerar las adaptaciones curriculares y los apoyos especializados dirigidos a estudiantes que presenten Necesidades Educativas Especiales y/o discapacidad.

Se recomienda considerar la oferta ministerial, del gobierno regional y de otras instituciones, que posibiliten enriquecer las acciones conducentes a la instalación, mejoramiento, consolidación

3. Implementación, Monitoreo y Seguimiento

El objetivo de esta etapa del proceso de Mejoramiento Continuo es observar los avances en la instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de las prácticas institucionales y pedagógicas, de acuerdo a las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar; de los resultados educativos, de aprendizajes y de eficiencia interna, proceso que permitirá tomar decisiones adecuadas y oportunas para adecuar el PME en el ciclo de mejoramiento en desarrollo.

- **Implementación**
- **Monitoreo y Seguimiento**
 - **Monitoreo a las acciones**
 - **Seguimiento al nivel de calidad de las prácticas y metas**

3.1. Implementación

Es el periodo que permite desarrollar la Planificación elaborada en el Plan de Mejoramiento Educativo, con el propósito de Instalar, mejorar, consolidar y/o articular las prácticas institucionales y pedagógicas evaluadas como deficitarias en el Diagnóstico Institucional, mediante la ejecución de las Acciones diseñadas. Se ha intencionado que esta etapa se desarrolle principalmente entre los meses de abril a noviembre.

En este contexto, el rol de el/a Director/a y del Equipo de Gestión y Técnico es proveer las condiciones para que cada actor desarrolle las Acciones que permitan el logro de los Objetivos formulados, que son las Metas Cualitativas y, en consecuencia, el logro de las Metas Cuantitativas propuestas.

De esta manera, la instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de las Prácticas favorecerá el mejoramiento de los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna y, en consecuencia, se producirá un avance en los aprendizajes de los/as estudiantes, estimulando el desarrollo de las trayectorias escolares.

3.2. Monitoreo y Seguimiento

Permite observar el avance del PME y realizar las correcciones necesarias de manera oportuna para el cumplimiento de los objetivos y de las metas establecidas, mediante el levantamiento de información útil y confiable, que permite evaluar periódicamente si lo planificado se está ejecutando y está contribuyendo al progreso de los objetivos y las metas comprometidas.

Un sistema de monitoreo y seguimiento le permitirá a los actores de la comunidad educativa:

- Visibilizar los problemas de gestión, recursos y capacidad técnica que se plantean durante la ejecución.
- Establecer brechas entre aquello que se ha planificado y lo que se ha ejecutado.
- Analizar la factibilidad y continuidad de las acciones y tomar decisiones que implique corregirlas, mejorarlas, deshabilitarlas o agregar nuevas acciones para el logro del objetivo asociado.
- Analizar y reflexionar en torno a los procesos de mejoramiento favorece el aprendizaje institucional en la medida en que se involucren todos los integrantes de la comunidad educativa.

3.2.1. Monitoreo a las acciones

Es una función que constituye un proceso sistemático, orientado a la medición en momentos previamente definidos. Permite monitorear el estado de instalación, mejoramiento, consolidación y/o articulación de las prácticas institucionales y pedagógicas, que inciden en los resultados obtenidos en el establecimiento educacional, siendo necesario identificar el nivel de logro en que se encuentran, para explicitar las principales dificultades que se detectan en la implementación de las Acciones a partir de las evidencias que las sustentan. El monitoreo debe generar un accionar sistemático en la Institución escolar, para evaluar el nivel de implementación de las Acciones.

El rol de el/a Director/a y del Equipo de Gestión y Técnico en el Monitoreo es evaluar mediante los **Indicadores de Seguimiento** el nivel de logro de los Objetivos, constituyéndose en el puente de articulación entre la implementación de las acciones y el logro de las metas cualitativas y cuantitativas abordadas en el PME.

Monitorear la implementación de las acciones tiene como propósito mejorar y asegurar su desarrollo, esto implica determinar su grado de avance, de acuerdo a lo definido en la planificación. En este proceso de monitoreo es necesario revisar todos los componentes de la acción, avance en la ejecución de acuerdo a las fechas de inicio y término; disposición oportuna de los recursos con y sin financiamiento; variables organizativas (tiempo, espacio, información, implementos, dependencias, entre otros); aquellas relativas a la gestión de recursos humanos, consideradas como el rol del responsable de la acción; el desempeño de la ATE, si corresponde; la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa, la gestión de los recursos financieros y educativos.

Este proceso debe posibilitar la definición del nivel de implementación de las acciones y la determinación de las razones (justificaciones) por las cuales se ha avanzado o no, para tomar decisiones que permitan asegurar su adecuada ejecución. Las decisiones pueden implicar: continuar con la acción planificada, modificarla o deshabilitarla, como también crear nuevas acciones, que permitan complementar la planificación anual.

Las siguientes Tablas establecen:

- El nivel de implementación de las acciones.
- La tipificación de las razones u obstáculos para avanzar en la ejecución de una Acción, según lo planificado.

Tabla de niveles de implementación de las Acciones

CÓDIGO	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN	CÓDIGO
NI	No implementada (0 %)	Corresponde a una acción que no presenta ningún grado de avance (requiere justificación).
IP	Implementada parcialmente (1%-50%)	Su ejecución es parcial, pero sigue un curso adecuado en relación a fechas programadas o no ha podido avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
IA	Implementada avanzada (51%-99%)	La acción se encuentra en un estado avanzado de implementación de acuerdo a fechas programadas y, se ha implementado sin obstáculos o no ha podido avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
I	implementada (100%)	Fue completamente implementada y están presentes todos los medios de verificación señalados por el establecimiento educacional.

Tabla de Justificaciones

En esta Tabla se muestran las opciones de justificación, las que serán desplegadas en la Plataforma, que se pone a disposición para el registro del monitoreo de las Acciones.

Código	Justificaciones
1	El nivel de implementación está dentro del curso adecuado en relación a las fechas programadas.
2	El Establecimiento consideró que la Acción no estaba contribuyendo con el Objetivo e interrumpió su implementación.
3	Ciertas condiciones relacionadas con el tiempo, los recursos humanos y/o materiales o la infraestructura no permitieron la adecuada implementación de la acción.
4	Los recursos comprometidos para la implementación de la acción llegaron a destiempo.
5	La asignación de recursos fue interrumpida.
6	Dificultades en la planificación del establecimiento impidieron que la Acción se desarrollara conforme a lo planificado.
7	No se encontró asesoría técnica externa pertinente.
8	El sostenedor o Director y Equipo de Gestión determinó no continuar con la prestación de servicios de la asesoría técnica externa.
9	La asesoría técnica externa interrumpe sus servicios.
10	El responsable de la ejecución de la Acción no pudo implementar la acción por razones de tiempo u organización.
11	Otros consignar.

3.2.2. Seguimiento al nivel de calidad de las prácticas y metas

El Seguimiento es un proceso sistemático, cuyo propósito es proporcionar información y evidencias del progreso o evolución de las Acciones formuladas en el Plan de Mejoramiento Educativo. Es decir, es un proceso sistemático de supervisión del cumplimiento de las Acciones, que permiten dar cuenta de los Objetivos.

El Seguimiento tiene un carácter evaluativo, porque se orienta a establecer el progreso de las prácticas producto de la implementación de las acciones. Debe ser programado, a lo menos, en dos momentos de observación acuciosa del cumplimiento de las Acciones, para establecer el estado de avance de los Objetivos, utilizando los Indicadores de Seguimiento, que se propuso en su Plan de Mejoramiento Educativo. El primer momento de seguimiento se debería desarrollar al término del primer semestre. Este proceso permite al equipo responsable decidir oportunamente las medidas necesarias, para corregir y modificar las Acciones implementadas para el logro de los Objetivos. La segunda instancia de seguimiento, a realizarse a mediados del segundo semestre, permitirá efectuar las modificaciones necesarias e implementarlas antes de la etapa de evaluación final a realizarse en el mes de diciembre.

3.2.2.1. Seguimiento al desarrollo de las Prácticas

El seguimiento permite establecer si la implementación del conjunto de acciones posibilitan el desarrollo de los objetivos de las Dimensiones priorizadas, que aluden a las características asociadas a los niveles de calidad de la práctica:

- 1. Instalación:** implica que las acciones deben aportar a establecer un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional y una sistematicidad acorde a los procesos asociados a la práctica.
- 2. Mejoramiento:** significa que las acciones deben aportar a establecer una progresión secuencial de los procesos que subyacen a la práctica y una orientación a la mejora de los resultados educativos, de aprendizaje o eficiencia interna.
- 3. Consolidación:** las acciones se centrarán en apoyar la evaluación permanente de los procesos asociados a la práctica y a su perfeccionamiento en el tiempo.
- 4. Articulación:** las acciones contribuirán a integrar las prácticas asociadas a una misma Dimensión para establecer un Sistema de Trabajo en torno a ella.

Para apoyar el Seguimiento, los actores de los establecimientos educacionales tendrán a disposición la siguiente matriz, que permitirá registrar, a partir de un juicio técnico, si las acciones aportan a la incorporación de las características mencionadas:

Área	Dimensión	Práctica abordada	Instalación o Mejoramiento de la (s) Práctica (s)								Consolidación de la (s) Práctica (s)				Articulación de Prácticas	
			Propósito explícito y claro		Progresión secuencial		Sistemático		Orientadas a resultados		Evaluadas		Perfeccionadas		Sí	No
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
Gestión del Currículum	Gestión Pedagógica	P1														
		P2														
		P4														
		P7														
	Enseñanza y Aprendizaje en el aula	P2														
		P5														
		P6														
	Apoyo al desarrollo de los Estudiantes	P1														
		P2														
		P4														
		P5														

3.2.2.2. Seguimiento a las Metas

El seguimiento a las Metas implica evaluar permanentemente si se está logrando la movilidad en los aprendizajes de los/as estudiantes y tiene relación con el comportamiento de las acciones planificadas que inciden en los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna.

Para las Metas de aprendizaje, en todos los niveles educativos se ha propuesto realizar tres evaluaciones anuales:

- **Evaluación Diagnóstica:** Es el referente a partir del cual se definen las Metas para:
 - Educación Parvularia: Habilidades
 - Educación Básica:Habilidades y Ejes Temáticos
 - Educación Media: Habilidades e Indicadores de Evaluación

- **La Evaluación Intermedia:** Entrega la información que permite estimar el progreso en los aprendizajes. Esto no reemplaza ni excluye la evaluación constante,sistemática y periódica, que se debe realizar en el contexto de la Planificación Curricular para un período determinado (semanal, mensual o de la Unidad Curricular). La información que se va registrando paulatinamente en las matrices representa el análisis técnico y las definiciones que realizan las educadoras y los/as docentes en torno al progreso de los aprendizajes logrados por los/as estudiantes en las evaluaciones de las diversas etapas del PME.

- **La Evaluación Final:** Representa los aprendizajes alcanzados por los/as estudiantes durante el año escolar, resultado que se debe comparar con la Meta Anual, para evaluar su nivel de logro o la brecha existente. Las Metas anuales de aprendizajes representan la aspiración de movilizar la mayor cantidad de estudiantes desde un bajo nivel de logro a uno superior, lo que debe correlacionarse con la capacidad institucional para implementar efectivamente el currículum.

Para las Metas de Eficiencia Interna se recomienda hacer un análisis respecto al avance de las metas de aprendizaje y establecer una correlación con las tasas de eficiencia interna (retiro, repitencia y aprobación).

Para las Metas de Resultados Educativos se sugiere realizar un análisis respecto del desempeño de los/as estudiantes en las mediciones externas (SIMCE - PSU y Titulación TP), vinculándolos con los resultados de las evaluaciones de los aprendizajes.

Por ejemplo, tener un bajo desempeño en una habilidad impactará directamente en el logro de los aprendizajes, que se expresa en las tasas de aprobación de un determinado núcleo de aprendizaje y asignatura, lo que es un predictor del fracaso escolar y, por consiguiente, repercutirá en la tasa de repitencia o en los resultados de la medición SIMCE. Por otro parte, los bajos niveles de desempeño en los aprendizajes derivarán, eventualmente, en deserción escolar, lo que impactará la trayectoria escolar de los/as estudiantes, evidenciándose en una baja o estancamiento de los resultados de las mediciones que, por ejemplo, se asocian al cierre del ciclo de Enseñanza Media (PSU y/o Titulación TP).

En este contexto, se disponibiliza a los actores de los establecimientos educacionales las siguientes matrices para Educación Parvularia, Educación Básica y Educación Media, que permiten el registro del avance de los aprendizajes de los/as estudiantes.

3.2.2.2.1. Educación Parvularia

La siguiente matriz de seguimiento permite comparar el progreso de los/as estudiantes en el desarrollo de los aprendizajes en un ciclo de mejoramiento (un año escolar). Esta matriz se ha diseñado basada en la "Pauta de evaluación para los aprendizajes esperados de los Programas Pedagógicos del Primer y Segundo Nivel de Transición".

Ámbito	Núcleo	Eje de aprendizaje	Nivel Educativo	Cantidad de estudiantes que rinden la evaluación	Cantidad de niños y niñas por nivel de aprendizaje																
					Evaluación Diagnóstica				Evaluación Intermedia				Evaluación Final								
					< NT1	NT1	NT2	1ºEGB	<NT1	NT1	NT2	1ºEGB	<NT1	NT1	NT2	1ºEGB					
Formación Personal y Social	Autonomía	Motricidad	NT1																		
			NT2																		
		Cuidado de sí mismo	NT1																		
			NT2																		
		Independencia	NT1																		
			NT2																		
	Identidad	Reconocimiento y aprecio de sí mismo	NT1																		
			NT2																		
		Reconocimiento y expresión de sentimientos	NT1																		
			NT2																		
	Convivencia	Interacción social	NT1																		
			NT2																		
Formación valórica		NT1																			
		NT2																			

Ámbito	Núcleo	Eje de aprendizaje	Nivel Educativo	Cantidad de estudiantes que rinden la evaluación	Cantidad de niños y niñas por nivel de aprendizaje																			
					Evaluación Diagnóstica				Evaluación Intermedia				Evaluación Final											
					< NT1	NT1	NT2	1ºEGB	<NT1	NT1	NT2	1ºEGB	<NT1	NT1	NT2	1ºEGB								
Formación Personal y Social	Lenguaje Verbal	Comunicación oral	NT1																					
			NT2																					
		Iniciación a la lectura	NT1																					
			NT2																					
		Iniciación a la escritura	NT1																					
			NT2																					
	Lenguaje artístico	Expresión creativa	NT1																					
			NT2																					
		Apreciación estética	NT1																					
			NT2																					
	Relación con el medio natural y cultural	Seres vivos y su entorno	Descubriendo el mundo natural	NT1																				
				NT2																				
Grupos humanos, sus formas de vida y acontecimientos relevantes		Conocimiento del entorno social	NT1																					
			NT2																					
Relación Lógica-Matemática y cuantificación		Razonamiento lógico matemático	NT1																					
			NT2																					
		Cuantificación	NT1																					
			NT2																					

3.2.2.2.2. Educación Básica

Para los cursos de 1° a 4° Básico se disponen las siguientes matrices de seguimiento, que permiten registrar y comparar los resultados de aprendizaje de los/as estudiantes durante el transcurso del año escolar. Al inicio, mediante el Diagnóstico (D) y al término mediante la Evaluación Final (F), lo que en la etapa de Evaluación permitirá establecer el logro de las metas propuestas. Para efectos de este documento, solo se presenta la matriz asociada a la asignatura de Lenguaje y Comunicación. La asociada a la asignatura de Matemática la encontrará en la plataforma de registro de su PME.

ASIGNATURA: LENGUAJE Y COMUNICACIÓN 2° A 4° BÁSICO							
Habilidad	Nivel Educativo	Desarrollada		Parcialmente desarrollada		No desarrollada	
		N° de estudiantes		N° de estudiantes		N° de estudiantes	
		D	F	D	F	D	F
Reflexión sobre el texto	2° Básico						
	3° Básico						
	4° Básico						
Extracción de información explícita	2° Básico						
	3° Básico						
	4° Básico						
Extracción de información implícita	2° Básico						
	3° Básico						
	4° Básico						

3.2.2.2.3. Educación Media

La siguiente matriz permite registrar el nivel de desempeño alcanzado por cada estudiante asociado a las habilidades de las competencias básicas transversales de comprensión lectora y resolución de problemas, durante tres momentos del año escolar: al inicio, mediante el Diagnóstico (D), a mediados del año, mediante la evaluación intermedia (I) y al final del año escolar, mediante la evaluación Final (F).

Aprendizajes Clave	CURSO																	
	Extracción de la Información			Procesamiento de la Información			Incremento del Lenguaje Disciplinario			Argumentación								
Indicadores de Aprendizaje	Selecciona Información		Realiza Inferencias		Organiza la Información		Representa la Información		Utiliza Lenguaje Disciplinario		Fundamenta Posibles Respuestas		Elabora Estrategias de Solución		Evalúa y Argumenta la Respuesta			
Nombre del Estudiante	D	I	F	D	I	F	D	I	F	D	I	F	D	I	F	D	I	F

Resolución de problemas

Aprendizajes Clave	Indicadores de Aprendizajes	N° de estudiantes que rindieron la prueba de RP			N° de estudiantes en Nivel BAJO			N° de estudiantes en Nivel MEDIO-BAJO			N° de estudiantes en Nivel MEDIO-ALTO			N° de estudiantes en Nivel ALTO				
		D	I	F	D	I	F	D	I	F	D	I	F	D	I	F		
Extracción de la Información	Selecciona Información																	
	Realiza Inferencias																	
Procesamiento de la Información	Organiza la Información																	
	Representa la Información																	
Incremento del Lenguaje Disciplinario	Utiliza Lenguaje Disciplinario																	
Argumentación	Fundamenta Posibles Respuestas																	
	Elabora Estrategias de Solución																	
	Evalúa y Argumenta la Respuesta																	

4. Evaluación

Es el análisis crítico del ciclo de mejoramiento desarrollado, al término de un año escolar, y de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos al término del Ciclo Anual de Mejoramiento Continuo, con el propósito de obtener información relevante y fidedigna en relación al logro de las Metas y Objetivos del proceso de mejoramiento establecido: Instalación, Mejoramiento, Consolidación y/o Articulación de prácticas institucionales y pedagógicas.

La información obtenida en la Evaluación y en el análisis de los Resultados Institucionales (Educativos, de Aprendizaje y de Eficiencia Interna) se constituirán en el insumo básico para la elaboración del diagnóstico institucional en un nuevo ciclo de mejoramiento continuo.

Cuando el establecimiento educacional está consolidando sistemas de trabajo, está preparado para articular prácticas y transitar por un camino en que se reconoce que ha logrado un nivel de normalización exitosa para favorecer el Mejoramiento Continuo, como una práctica permanente en su gestión institucional y pedagógica, que garantizan el normal desarrollo de las Trayectorias Escolares de todos/as los/as estudiantes. Por lo tanto, será responsabilidad del Director, su Equipo de Gestión y Técnico liderar cada uno de los ciclos de Mejoramiento Continuo para mantener y perfeccionar los sistemas de trabajo ya alcanzados.

Los actores del establecimiento educacional podrán valorar el impacto de las acciones planificadas en relación al logro de los objetivos definidos y las metas establecidas, asimismo, podrán evaluar las repercusiones que generó el mejoramiento de las prácticas en el nivel de calidad de cada Dimensión y, a partir de ello, estimar los desafíos para la nueva planificación del PME.

La siguiente tabla resume el nivel de calidad asignado a cada Práctica de la gestión institucional y la Fase correspondiente, definida para cada Dimensión, producto de los resultados obtenidos en las etapas de Diagnóstico y Evaluación del ciclo anual de mejoramiento continuo del PME.

En el presente documento solo se entrega como referencia la tabla asociada al Área Gestión del Currículum y en la Plataforma, destinada para el registro de la evaluación a la implementación de su PME, encontrará la totalidad de ellas.

ETAPA DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL					ETAPA DE EVALUACIÓN			
Área	Dimensión	Práctica	Nivel de calidad Diagnóstico	Fase de instalación de la Dimensión	Nivel de calidad Evaluación	Fase de instalación de la Dimensión	Logro de instalación de la Dimensión	Fase de la Dimensión con la cual se aborda el nuevo Ciclo de Mejoramiento
Gestión del Currículum	Gestión Pedagógica							
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula							
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes							

5. Bibliografía

- Ministerio de Educación de Chile. DEG. Orientaciones técnicas para elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. Impresión Maval. Santiago de Chile. 2012
- Ministerio de Educación. DEG. Guía para el Diagnóstico Institucional. Impresión Maval. Santiago de Chile. 2012
- Ministerio de Educación. DEG. Instrumento para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. Impresión Maval. Santiago de Chile. 2012
- Ministerio de Educación. DEG. Orientaciones técnicas para liderar el Plan de Mejoramiento Educativo. Impresión Maval Ltda. Santiago de Chile. 2012

www.mineduc.cl