



**ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN
DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR PARA
EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN GENERAL
EJE TEMÁTICO DE GESTIÓN ESCOLAR**

I. INTRODUCCIÓN.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar es un conjunto coordinado de dispositivos y recursos de apoyo orientados a producir condiciones para el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados de los establecimientos, permitiendo su monitoreo y evaluación permanente. Está compuesto por los siguientes dispositivos: Autoevaluación, Panel de Evaluación Externa, Plan de Mejoramiento y su seguimiento, y Cuenta Pública.

1. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL. Es un proceso de revisión institucional que realizan los actores del establecimiento acerca de la calidad de los procesos internos y resultados, de acuerdo al Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. El Modelo considera 5 áreas relevantes para la gestión escolar: Liderazgo, Procesos pedagógicos, Convivencia y apoyo a los estudiantes, Personas y recursos, y Resultados. El establecimiento, a través de los Elementos de Gestión de la Guía de Autoevaluación, revisa el enfoque y el despliegue de sus prácticas de gestión en las áreas de procesos evaluando la pertinencia y el alcance de los mismos. En tanto, el área de resultados es evaluada en virtud de la evolución de los indicadores para cada una de las dimensiones que la componen. Finalmente, se asigna un puntaje para cada Elemento de Gestión, en virtud de la evidencia o datos que la respalda.

La Autoevaluación permite a los establecimientos obtener un diagnóstico de la situación actual de su gestión, entregándoles un listado de fortalezas y oportunidades de mejoramiento institucional.

La guía no entrega soluciones, sólo muestra dónde se encuentran las debilidades y fortalezas. Adicionalmente, permite orientar e instalar un procedimiento sistemático de autorreflexión acerca de la gestión de la organización.

2. PANEL EXTERNO. Es un grupo de tres profesionales del MINEDUC que revisarán los resultados de la Autoevaluación, en orden a aportar una mirada externa, para validar y retroalimentar el diagnóstico institucional logrado. Para esto, el Panel revisa las evidencias entregadas por el establecimiento que fundamentan la evaluación de los Elementos de Gestión y se reúne con el equipo de gestión directivo para establecer si esas evidencias efectivamente fundamentan el puntaje asignado en la Autoevaluación.

De igual forma, es rol del Panel entregar orientaciones al equipo de gestión directivo del establecimiento para elaborar su Plan de Mejoramiento, ya sea mostrando algunos vínculos entre Elementos de gestión que son significativos y no han sido suficientemente relevados por la Autoevaluación o aportando nuevos fundamentos para la priorización de actividades del Plan.

Para desarrollar esta tarea, el Panel conoce los resultados de la Autoevaluación, visita el establecimiento, recaba información necesaria para realizar sus recomendaciones. Una vez finalizada la visita, en la reunión final de retroalimentación, el panel propone al equipo de gestión directiva cambios, redefiniciones, u otras adecuaciones respecto del diagnóstico institucional, y orienta la determinación de prioridades y fortalezas institucionales.

3. PLAN DE MEJORAMIENTO.

La autoevaluación tiene dos resultados: el primero, proveer de un diagnóstico de la realidad institucional y el segundo, iniciar un proceso de implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad de los procesos que se desarrollan en la escuela, para alcanzar niveles de calidad en los aprendizajes de los estudiantes .

Es por esta razón que la autoevaluación se entiende como un sistema de mejoramiento continuo pues no implica acciones aisladas sino que la producción de un círculo virtuoso que se inicia con la reflexión interna de docentes, directivos, sostenedores y estudiantes, para avanzar en acciones de mejora.

El Plan de Mejoramiento, es el instrumento que debiera recoger y articular todas las acciones prioritarias que el establecimiento emprenderá para mejorar aquellos procesos institucionales que tendrán mayor impacto en las prácticas vinculadas con los resultados y con el logro de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional del establecimiento, detectados mediante la Guía de Autoevaluación. Cada Elemento de Gestión seleccionado como prioritario, o la articulación de algunos de ellos, demandará una serie de acciones precisas y específicas, que escalonadas en el tiempo, estarán orientadas a mejorar los procesos de gestión del establecimiento. Es importante destacar que éstas acciones pueden perfectamente irradiar a un conjunto de Elementos de Gestión, y por tanto varios Elementos de Gestión se vean implicados en una acción de mejora. Cada acción o conjunto de acciones deben tener asignando claramente, un cronograma, responsables, indicadores, recursos y modalidades de obtención, necesarios para desarrollarlas. Es responsabilidad del equipo de gestión directiva diseñar el Plan de Mejoramiento, en conjunto con otros actores relevantes, que tendrán responsabilidad en la acciones definidas.

Adicionalmente, el Plan de Mejoramiento, debe incorporar todas aquellas actividades, proyectos y programas que el establecimiento ejecutará o se encuentra ejecutando en el año respectivo de su formulación. En este sentido, el Plan de Mejoramiento es un articulador de otras acciones tales como los Planes de Acción Anual, derivados del PADEM, los Programas MINEDUC que el establecimiento esté desarrollando, así como todos aquellos proyectos relacionados con otras instituciones o fuentes de financiamiento.

En este sentido el Plan de Mejoramiento, permite articular una mirada global de la gestión del establecimiento, en relación con las prioridades sobre las que se encuentra trabajando y de los recursos que tiene comprometidos y desplegados. Por lo mismo, a partir del diseño de este Plan y de la Autoevaluación, se permite revisar, readecuar y actualizar el Proyecto Educativo Institucional. De ésta forma, el Plan de Mejoramiento permite tanto a los equipos de gestión directivo del establecimiento como a los supervisores del Mineduc, y a los profesionales del DAEM y/o Corporación tener una mirada de las acciones que la institución estará desarrollando durante un período de tiempo, lo cual facilitará el apoyo de éstos actores en el seguimiento y monitoreo de las acciones emprendidas para mejorar las áreas deficitarias identificadas.

De lo contrario, se corre el riesgo de mantener una serie de instrumentos de planificación de distinto alcance interactuando sin coordinación, con proyectos y programas que impactan el quehacer del establecimiento sin una articulación precisa y definida. Esta situación dificulta la priorización y asignación de recursos, diluye el foco y el sentido de las acciones, complejiza en extremo la labor de

dirección y liderazgo del establecimiento, duplica esfuerzos del personal del equipo directivo y de gestión, y produce la sensación de ausencia de direccionalidad o de multiplicidad de direcciones y sentidos, que finalmente tiene un efecto similar en la organización.

Por otro lado, esta herramienta facilita la instalación de un proceso de mejoramiento continuo. En la medida en que el establecimiento va logrando las mejoras propuestas en determinadas áreas, o en el conjunto de ellas, puede continuar avanzando en el mejoramiento, de tal forma de incorporar a la práctica habitual de la organización acciones específicas de seguimiento y evaluación permanentes que permiten detectar nudos institucionales u otros elementos que intervienen en el curso natural del mejoramiento propuesto.

Para apoyar y fortalecer este proceso, es necesario generar un estilo de liderazgo que permita una reflexión crítica en todos los estamentos del establecimiento acerca de sus prácticas y resultados. El liderazgo, por naturaleza y estructura, está depositado en el Equipo de Gestión Directivo del establecimiento, pues son ellos los principales responsables de la organización, y de su mejoramiento. Sin embargo, un buen líder se destaca por la capacidad de involucrar a otros en las tareas y logro de objetivos institucionales. En este sentido, se requiere potenciar los liderazgos existentes, para fortalecer el aprendizaje institucional en base al mejoramiento continuo de las prácticas educacionales.

Un gran desafío será generar las capacidades de mejoramiento continuo al interior del equipo de gestión directivo para que la comunidad escolar, analice y evalúe permanentemente sus propias prácticas y los respectivos resultados de gestión que se implementen. Son ellos mismos quienes, a partir de la Autoevaluación, pueden buscar participativamente los caminos de mejora diseñando y construyendo un Plan de Mejoramiento.

Este Plan de Mejoramiento tendrá un horizonte de dos a tres años, tiempo estimado suficiente para dar cuenta de avances y logro en las mejoras priorizadas. Durante este tiempo se realizará un monitoreo anual, a través de indicadores, que vayan dando cuenta de los avances alcanzados respecto de los objetivos específicos definidos, para detectar a tiempo los efectos que tendrán las actividades desplegadas en el Plan de Mejoramiento. De esta forma, cada actividad o conjunto de actividades, programa o proyecto que afectan un Elemento de Gestión, y que persiguen determinados objetivos, define sus respectivos indicadores de proceso y resultados.

II. ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.

1. PRIMER PASO: ¿CÓMO PRIORIZAR?

El establecimiento que realiza su proceso de Autoevaluación, podría potencialmente contar con 56 oportunidades de mejoramiento, o dicho de otra forma, cada uno de los Elementos de Gestión puede constituirse en una oportunidad de mejoramiento, en la lógica del mejoramiento continuo.

En un Plan de Mejoramiento es necesario desarrollar una priorización de aquellas oportunidades de mejora que podrá efectivamente hacerse cargo en el plazo definido para su desarrollo.

Para realizar esta necesaria priorización se requiere que los actores del establecimiento realicen un proceso de análisis que les permita elegir aquellos Elementos de Gestión sobre los cuales se generarán las mejoras. Este análisis debe realizarse a partir de tres grandes criterios:

- **Relevancia:** elegir aquellas oportunidades de mejora cuyo mejoramiento implica un impacto sustantivo en los resultados del establecimiento. Es decir, aquellas que afectan de manera significativa los procesos internos y los resultados del establecimiento.
- **Pertinencia:** seleccionar aquellas oportunidades de mejora que para el establecimiento son importantes en función de su Proyecto Educativo Institucional y que por lo tanto contribuyen a que alcance las metas que se ha propuesto.
- **Factibilidad:** elegir aquellas oportunidades de mejora que el establecimiento efectivamente puede desarrollar en el tiempo determinado, con los recursos existentes.

Inicialmente se deben resolver las condiciones para realizar este análisis de priorización: ¿Quiénes participarán?, ¿Qué tiempo nos daremos para realizar este proceso?, ¿Cómo se establecerán los acuerdos?

Es importante que el establecimiento inicie su análisis de priorización, por aquellos Elementos de Gestión que han sido calificados con un bajo puntaje, ya que un bajo puntaje significa que existe allí una oportunidad de mejoramiento. Al iniciar el proceso de análisis para lograr priorizar los Elementos de Gestión sobre los cuales se propondrán acciones en el Plan de Mejoramiento, se sugiere que se ordenen los Elementos de Gestión desde los de más bajo puntaje hacia los con mayor puntaje, y se apliquen las preguntas que se plantean a continuación, teniendo como referente en primer lugar a los que menor calificación han obtenido.

Para realizar este proceso de análisis, se sugieren algunas preguntas que permitirán guiar la discusión y realizar la priorización:

- *¿ Cuáles son las oportunidades de mejoramiento que tendrán mayor impacto en la calidad de la gestión del establecimiento?*
- *¿ Cuáles son las oportunidades de mejoramiento que tendrán mayor impacto en los resultados del establecimiento?*
- *¿ Cuáles oportunidades de mejoramiento son las que tienen mayor impacto en el logro de los objetivos del PEI?*
- *¿ Cuáles oportunidades de mejoramiento son posibles de abordar desde el establecimiento en un Plan de Mejoramiento de dos a tres años ?*
- *¿ Cuáles son las oportunidades de mejoramiento que impactarán en otras oportunidades de mejoramiento ?*

Finalmente, las oportunidades de mejora que se seleccionarán para desarrollar el Plan de Mejoramiento serán aquellas que tengan mayor impacto en la gestión, en los resultados y en los objetivos del PEI, cuya puesta en práctica cuente con una mayor factibilidad institucional y que mayor impacto tienen en el mejoramiento de otras oportunidades de mejora.

¿ Es posible abarcar todas las oportunidades de mejora priorizadas?

Sí, si tenemos en cuenta que dada la naturaleza del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, la mayor parte de las oportunidades de mejora no debieran considerar, como un factor significativo, recursos financieros, sino más bien reorganizaciones, reasignación de funciones, instalación de procedimientos sistemáticos, entre otros, que ayudarán al mejoramiento continuo de la gestión escolar.

Sin embargo, es posible que algunas de las actividades o tareas del plan de mejoramiento, puedan requerir recursos financieros significativos para su concreción, para lo cual es necesario considerar desde un principio las fuentes financieras a las cuales el establecimiento podrá acceder para financiar estas acciones.

La primera fuente de recursos disponibles se encuentra, naturalmente, en manos del sostenedor del establecimiento. Es por esta razón que resulta fundamental para la sustentabilidad institucional de la instalación de procesos de mejoramiento continuo, la participación activa del sostenedor tanto en el proceso de autoevaluación, como en las actividades de priorización y en la elaboración del Plan de Mejoramiento del Establecimiento.

En segundo lugar, existen otras fuentes de financiamiento, que ya sea por la vía de proyectos concursables, donaciones u otros que pueden aportar a resolver los requerimientos que pudieran generarse en esa línea.

Por otra parte, si el establecimiento establece que algunas de las oportunidades de mejora identificadas como prioritarias tendrán un impacto positivo en mejores resultados de aprendizaje,

podrá optar a la obtención de fondos a través de un Proyecto de Mejoramiento Educativo de Apoyo a la Gestión Escolar.

Finalmente, otro grupo de prioridades, debiera surgir de las actividades, programas y proyectos en ejecución, relacionadas con las acciones del Mineduc, otros ministerios u organismos públicos, regionales, o municipales, que se incorporan a las acciones anuales del establecimiento. Estas corresponden a actividades que debieran ser integradas al Plan de Mejoramiento, analizando la relación que tienen con las oportunidades de mejoramiento y objetivos buscados. Dicho de otra forma, el establecimiento debe reflexionar sobre los objetivos que dichas acciones y programas persiguen, y vincularlos entonces a las oportunidades de mejora que corresponda.

2. EL SEGUNDO PASO: DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.

Para diseñar el Plan de Mejoramiento es necesario construir una planificación de las acciones a realizar para abordar los Elementos de Gestión que el establecimiento ha definido como prioritarios. Las prioridades constituirán la base para la formulación de los principales objetivos del Plan de Mejoramiento. Para cada objetivo será necesario definir y estructurar las acciones a desarrollar en los plazos establecidos.

Los elementos que constituyen un Plan de Mejoramiento y que el establecimiento debe incorporar son los siguientes:

Prioridades: son las oportunidades de mejoramiento más significativas, de mayor impacto en los resultados detectadas en el diagnóstico institucional surgido de la autoevaluación, del plan anual de acción, y de los programas y proyectos en ejecución o programados, que contribuirán de manera relevante a mejorar la calidad de la gestión escolar del establecimiento y sus resultados.

Objetivo General: corresponde al logro general que el establecimiento busca alcanzar a través del Plan de Mejoramiento. Este logro debe explicitar las mejoras que generará en la calidad de la gestión y cuáles serán los resultados futuros que el Plan de Mejoramiento permitirá alcanzar.

Objetivos Específicos: debe expresar lo que se busca lograr en términos de mejoramiento de los Elementos de Gestión que han sido priorizados a partir del puntaje obtenido por medio de la aplicación de la guía de autoevaluación y del análisis del equipo de gestión del establecimiento, para lo cual se desarrollarán las actividades planificadas en el Plan de Mejoramiento.

Actividades: corresponde a las acciones que se emprenderán para lograr optimizar de las oportunidades de mejora que obtuvieron un bajo puntaje y que han sido priorizadas por el establecimiento y por lo tanto deben apuntar a alcanzar los objetivos específicos. El resultado final de estas acciones debiera producir o apoyar el mejoramiento de los Elementos de Gestión sobre los cuales se va a internar.

En este aspecto, debieran consignarse todas aquellas actividades que se desprenden del Plan Anual de Acción del PADEM, así como de aquellos programas del MINEDUC en los cuales participa el establecimiento y aquellos proyectos con otras instituciones u organizaciones que demandan recursos y tiempo de dedicación. La inclusión de estas actividades, programas y proyectos nos obligará a preguntarnos por la prioridad sobre la que ellos están actuando. Dicho de otra forma ¿sobre qué Elemento de Gestión impacta este programa, proyecto o actividad?. Adicionalmente, nos obligará a precisar los objetivos específicos a los que ellas responden, es decir sobre qué área o dimensión impactarán estas acciones, proyectos o programas. De esta forma, se obtendrá una visión completa del conjunto de actividades que la escuela encuentra realizando para mejorar su gestión y resultados.

Responsables y Plazos : en este aspecto se deben detallar los responsables de que cada una de las acciones o actividades del plan se realicen. De igual forma se consignarán los plazos de ejecución de las mismas.

Recursos e Insumos requeridos: se deberá precisar, en este ítem, todos los requerimientos que los responsables necesitarán para asegurar que las acciones programadas se lleven a cabo. Se debiera incluir recursos humanos, financieros, técnicos, organizacionales, entre otros. En este punto es necesario precisar con claridad las fuentes de financiamiento, si corresponde.

Indicadores: Para hacer seguimiento del Plan de Mejoramiento, el Equipo de Gestión Directivo o los equipos responsables, deben diseñar indicadores, es decir, **unidades de medida que expresen el cambio pretendido en un tiempo determinado**, y sobre la base de acciones concretas a desarrollar. Los indicadores pueden ser definidos para dar cuenta tanto del avance de las acciones emprendidas, o del resultado final de éstas.

Por esta razón, se recomienda la definición de dos tipos de Indicadores:

Indicadores de Proceso, asociados a la forma en que se pretende alcanzar un objetivo específico, por lo tanto entrega pistas para identificar condiciones, insumos o coordinaciones que explican la efectividad del resultado logrado. La existencia de **indicadores de proceso**, permitirá verificar a tiempo si se está alcanzando o no el resultado esperado explicitado en cada Objetivo Específico. Para facilitar esta tarea, es necesario que se visualicen indicadores posibles de ser verificados por medio de procedimientos que den cuenta del resultado de las actividades diseñadas. De igual forma, estos indicadores permitirán analizar las posibles causas de la no ocurrencia del cambio esperado, y tomar decisiones respecto de si es necesario cambiar la actividad ya que ésta no ha funcionado, o establecer otros apoyos.

Los **Indicadores de Resultados** se definen para verificar el resultado final del conjunto de las actividades que se han emprendido, para producir un cambio en las prácticas de gestión y en la calidad de los procesos y resultados del establecimiento. Estos indicadores están asociados al logro del Objetivo General del Plan, y dicen relación con la diferencia entre el estado inicial, antes de la aplicación del Plan de Mejoramiento, y el estado final, posterior a la implementación del Plan, cuánto se logró con éstas acciones, qué cambió, y si el cambio alcanzado es posible de verificar.

III. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.

Son aquellas acciones que permitirán constatar los cambios propuestos por el Plan de Mejoramiento. El Seguimiento corresponde a una revisión periódica de la ejecución de cada una o del conjunto de las actividades establecidas en el Plan de Mejoramiento. A su vez, permitirá tomar decisiones oportunas que posibiliten rectificar deficiencias encontradas en el curso de avance del plan. El equipo directivo del establecimiento tiene la responsabilidad de establecer el mecanismo de seguimiento del Plan, desarrollando los procedimientos que permitan verificar los indicadores tanto de procesos como de resultados definidos.

Estas acciones se realizarán durante el proceso de implementación del plan y al finalizar la ejecución de sus actividades. Estas acciones servirán también como insumo para el desarrollo del plan siguiente. Asimismo, deberá ser guiada por los criterios definidos en los programas de acción, realizarse sobre la base de informes de avance y expresarse en un informe de evaluación anual.

IV. LA CUENTA PÚBLICA.

Es un mecanismo anual a través del cual se informa a la comunidad educativa, de los avances y resultados del establecimiento, posibilitando que éstos puedan estar informados sobre los procesos educativos en los que los estudiantes están involucrados y apoyar las iniciativas del establecimiento para mejorar los resultados y logros que van obteniéndose. La Cuenta Pública permitirá entregar información a la comunidad educativa sobre el Plan de Mejoramiento y sobre los resultados del año.

La Cuenta Pública debe estructurarse a partir de la información recogida a través del proceso de Seguimiento y por lo tanto dar cuenta clara del nivel de logro alcanzado, medido a través de los Indicadores de Proceso durante la implementación del Plan, y de los Indicadores de Resultados al finalizar la ejecución del Plan de Mejoramiento.