

**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL**



Análisis comparativo de Planes de Mejoramiento Educativo en establecimientos educacionales de la Provincia del Ranco, con niveles desde pre-kinder Primer Nivel de Transición hasta alumnos de 4º año medio.

Autora:

Paola Valdebenito Muñoz

TEMUCO, abril de 2015

1. Resumen

Bajo el amparo de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), con objeto de garantizar educación de calidad, y a la vez la equidad en los diversos sectores socioeconómicos, los establecimientos educacionales suscriben el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, por medio del cual desarrollan e implementan un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) velando por el desarrollo de estrategias en las áreas de gestión curricular, liderazgo, convivencia y gestión de los recursos. No obstante lo anterior, la Ley SEP revela ciertas falencias que no aseguran la correcta gestión de los recursos ni el desempeño gerencial dentro de dichos establecimientos. Es por tal motivo que los métodos de evaluación y monitoreo se tornan imprescindibles, así como también la necesidad de actualizarlos y optimizarlos. En la presente investigación se efectúa un análisis comparativo de los PME de cinco establecimientos, analizando y proponiendo metodologías de evaluación con tal de identificar las falencias en los procesos de implementación, mediante trazado de planillas conforme al formato que sugiere el propio Ministerio de Educación además de planillas resultantes del análisis comparativo llevado a cabo en el presente trabajo.

Palabras clave: Plan de mejoramiento educativo, PME, establecimientos municipales, gerencia social.

2. Abstract

The Equal Opportunities and Educational Excellence Agreement is subscribed by the municipal educational establishments by developing Educational Quality Improvement Programs (EQUIP), in the shelter of the Preferential Scholar Subsidy (PSS) Law, with the purpose of guarantying quality and equity in Education. The EQUIP has the role of developing several strategies in curricular management, leadership, school coexistence and resources management. Nevertheless, certain issues were detected in the context of the PSS Law, which do not ensure the correct resources management neither management achievement around these educational establishments. Thus, the evaluation and monitoring

techniques are very important, in addition to its update and optimization processes. In this work a comparative analysis of the EQUIP for five scholar establishments is carried out by suggesting evaluation methodologies and identifying the main issues about its implementation, by means of the scheme proposed by the Department of Education as well as the design of several forms involving the comparative analysis in own work.

Key words: Educational quality improvement program, EQUIP, municipal establishment, social management.

3. Introducción

En los últimos años las demandas sociales se han acrecentado al nivel que la exigencia de cambios radicales por parte del ciudadano común se ha alzado obligando a plantear reingenierías dentro del sistema gubernamental, siendo de las manifestaciones más destacadas la conocida Revolución Pingüina, la cual movilizó al estudiantado chileno exigiendo verdadera educación de calidad y a la vez equidad, implicando que dicha problemática se constituya como prioridad dentro de la agenda estatal.

De esta forma, a partir del surgimiento y la relevancia que alcanza la Reforma Educacional, en conjunto con la Ley de Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, en coherencia con la Ley General de Educación y la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), se crean lineamientos que enmarcan la labor estratégica de trabajo de los diferentes niveles educativos (parvularia, básica y media). La Ley SEP tiene por objetivo principal disminuir las brechas existentes entre la educación pública, particular subvencionada y particular intentando brindar la tan ansiada calidad igualitaria en la educación chilena.

En materia de recursos, las mayores fuentes van asociadas a la subvención tradicional y a la subvención por Ley SEP, siendo esta última aquella que transfiere recursos adicionales a niños con menores oportunidades y en condición preferencial, catalogados como alumnos prioritarios según estándares conforme a ley N° 20.248. Bajo este concepto los establecimientos subvencionados (tanto municipales como particulares) reciben un monto adicional por cada estudiante, cuya situación socioeconómica familiar

constituye una limitante importante dificultando sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo en igualdad de condiciones con sus pares de colegios particulares (Ley SEP, 2008).

Por otro lado, para que los sostenedores de establecimientos educacionales, sean éstos particulares subvencionados o municipales, reciban la subvención escolar preferencial, dichos establecimientos deben suscribir el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, el cual los obliga a desarrollar e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo en cada una de las estas escuelas comprometiéndose a: seleccionar alumnos de hasta 2° medio, dato hasta el año 2014, siendo que el 2015 será hasta 3° medio y el 2016 abarcará desde Pre-kínder Primer Nivel de Transición hasta alumnos de 4° año medio; destinar los recursos adicionales para el mejoramiento educativo, especialmente; rendir cuentas del uso de la Subvención Escolar Preferencial anualmente y a incluir a la comunidad educativa dentro del Plan de Mejoramiento Educativo (Ley SEP, 2008 y modificaciones 2011).

La construcción de un PME busca fortalecer al equipo de liderazgo educativo a través de cuatro etapas: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación. Por otra parte, el Plan de Mejoramiento Educativo, a través de una mejora continua por medio de acciones específicas, busca el desarrollo de estrategias en el área de gestión curricular, liderazgo, convivencia y gestión de los recursos al interior de cada establecimiento. La participación de todos los actores en la construcción del PME constituye la clave del éxito en el proceso. La implementación de dicho programa abarca los tres niveles educativos: Niveles de Transición, Educación General Básica y Enseñanza Media, en torno a los cuales el Ministerio de Educación tiene la responsabilidad de verificar y evaluar que se cumpla lo establecido en el convenio suscrito por los establecimientos educacionales.

El estudio abordado en el presente artículo tiene por objetivo describir la implementación del proceso del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de algunas escuelas municipales de la Provincia del Ranco, analizando la temática involucrada dentro del proceso PME, identificando las falencias que irían en desmedro de una mejora real, acarreando costes innecesarios de implementación producto de una respuesta no apreciable por parte de los estudiantes a la acción que se quiera emprender.

4. Antecedentes teóricos

En Chile, todo proyecto de mejoramiento en lo que respecta a educación se encuentra supeditado a la Ley SEP, para Subvención Escolar Preferencial (Ley 20248, artículo), que dicta los lineamientos para otorgar mayores recursos a los Centros Educativos que atienden a estudiantes con necesidades (D'ACHIARDI, pág. 7), siendo estas subvenciones destinadas al mejoramiento de la educación en establecimientos educacionales subvencionados, buscando compensar las desigualdades educativas (PROPONE, págs. 1-2) y atendiendo al alumnado con mayor vulnerabilidad que se encuentre cursando primer y segundo niveles de transición en la Educación Parvularia, así como también Educación General Básica y Enseñanza Media. Dicho carácter es determinado de acuerdo al nivel de vulnerabilidad socioeconómica que el estudiante posea y que pueda constituir un escollo que impida u obstaculice su incorporación dentro del proceso educativo. En el año 2014 se indujo un aumento en la subvención preferencial incorporando a la enseñanza media como beneficiados en el proceso (Ley 20501, artículo; Ley 20529, artículo), luego flexibilizando la utilización de recursos en materia de contrataciones e incorporando al Director tanto en la elaboración de Planes de Mejoramiento Educativo (Ley 20550, pág. 1) como en la rendición de cuentas (Ley 20567, pág. 4), además de un nuevo aumento en la cantidad de recursos a la Subvención Escolar Preferencial (Ley 20637, págs. 1-2). La calidad del alumno prioritario es establecida a cada año por organismos que dependen del Ministerio de Educación, de acuerdo a determinados criterios tales como; si pertenecen o no al Sistema Chile Solidario, si estuvieren comprendidos dentro del tercio más vulnerable entre familias que cuentan con caracterización socioeconómica de su hogar, si sus padres o apoderados son clasificados dentro del tramo A del Fondo Nacional de Salud, entre otros.

La Ley SEP busca, dentro del marco de los pilares fundamentales de la Reforma Educacional (BACHELET, artículo; EYZAGUIRRE, artículo), compensar las desigualdades educativas siendo innovadora en cuanto a la entrega de recursos de forma directa hacia los sostenedores (PROPONE, pág. 2), mediante la firma de un acuerdo de “Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa”, además de un diagnóstico institucional (por medio de un análisis de resultados de aprendizaje, niveles de logro e

indicadores de eficiencia interna, estableciendo niveles de desempeño y análisis de aspectos institucionales) y la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo, clasificando las escuelas en autónomas, emergentes y en recuperación, de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes. No obstante ello, la implementación de dicha Ley corre el riesgo de perder sentido a respecto de cinco aspectos (PROPONE, pág. 5): que el ingresar a ella sea un acto voluntario por parte del sostenedor, la exigencia de resultados exclusivamente en el ámbito de la calidad de la educación, el implicar un proceso altamente burocratizado, la escasa capacidad de controlar calidad y disponibilidad de asistencias técnicas y no dejar en claro la necesidad de contar con un debido control del gasto.

Desde el punto de vista de las políticas públicas participativas y estratégicas (SUBIRATS, pág. 1), el redimensionamiento del Estado en materia de ajustes presupuestarios, con el fin de apalear las necesidades que históricamente se ha requerido en el ámbito de la Subvención Escolar, ha constituido la esencia de la búsqueda por establecer cuáles son los fines públicos a cumplir en materia Educación, así como aquellos en lo que se es posible avanzar, además de las herramientas y alternativas de acción (AGUILAR, pág. 15). Por otro lado el reclamo en favor de la democratización ha sido determinante en la reconstrucción de la naturaleza pública del Gobierno en materia de Educación, en lo que respecta a establecer estándares de medición para el valor público (HINTZE, págs. 1-2; CONEJERO, pág. 35-38), o sea, cuantificar el nivel de satisfacción de las necesidades producto del desarrollo humano en el esfuerzo organizado (FERRARI, 265-267). Por lo mismo, las modalidades de asesoría implementadas en el proceso de apoyo desde el Ministerio (MOREIRA, artículo; MUÑOZ, artículo; PAVEZ, artículo) deben reflejar la responsabilidad por parte de la autoridad hacia la eficiencia de los recursos y los productos, ejerciendo una función de producción de los bienes implicados en materia educativa (MENY & THOENIG, pág. 93).

Así, a partir del año 1992 el Ministerio de Educación financia la implementación de diversos planes con el objetivo de mejorar el aprendizaje por parte de los alumnos de educación básica (ANDAUR, pág. 277), dando origen posteriormente a iniciativas tales como los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME), los cuales vienen siendo implementados por los propios profesores. La inversión involucrada a dichos proyectos se materializa por medio de un Paquete de Apoyo Didáctico otorgado a cada escuela; los

recursos incorporados en dichos paquetes incluyen herramientas tecnológicas para innovación pedagógica, las cuales se supeditan de acuerdo a la Línea de Descentralización Pedagógica (Ley 20248, artículo).

La instancia que han tenido los profesores de participar en dichos proyectos les ha otorgado un espacio para crear e innovar estrategias creativas, además de la facultad de adquirir bienes y servicios de acuerdo a la necesidad educativa, siendo por otro lado capacitados por parte del Ministerio de Educación en la elaboración y selección del tipo de proyecto, instancia que también es valorada por parte de dicho Ministerio en lo que dice relación con la retroalimentación proveniente de la implementación de la propuesta pedagógica diseñada. Dentro de los elementos incorporados en las estrategias pedagógicas que forman parte de su diseño destacan la transformación del aula tradicional en instancias activas y participativas, la aplicación de metodologías activas, innovadoras y participativas (JABIF, libro; ANDAUR, pág. 278), las cuales sitúan al estudiante como el centro del proceso de aprendizaje (a diferencia del sistema tradicional que torna al profesor como el personaje central, sistema de carácter netamente unidireccional), la participación de padres y apoderados en dicho proceso además de otras entidades sociales y académicas, y por último la incorporación de diversos recursos tecnológicos.

La principal función o rol de los recursos de carácter tecnológico consiste en tornarlos instrumentos de soporte en favor del desarrollo de estrategias en las áreas de expresión oral y escrita. Un segundo rol lo constituye la responsabilidad de los maestros al traspasar el papel preponderante en el proceso de enseñanza-aprendizaje hacia el alumno, concentrándolo en la búsqueda de contenidos, discusión e inferencia de la información así como también obtención de conclusiones y resultados, de acuerdo con las metodologías activas adoptadas.

En la elaboración de los PME destacan algunos elementos al momento de llevar a cabo acciones específicas en su confección, tales como liderazgo, convivencia, gestión curricular y gestión de los recursos de la escuela (MINEDUC⁽¹⁾, artículo). En lo que se refiere a liderazgo, la participación de todos los actores constituye un factor primordial en la implementación de la calidad, por lo que nace el concepto de *liderazgo distribuido* (AHUMADA *et al.*, págs. 264-265; SOMECH & DRACH-ZAHAVY, artículo) el cual, para la instancia de tales proyectos de mejora educativa, puede ser de carácter estratégico,

táctico, espontáneo y pragmático (AHUMADA *et al.*, pág. 263). Si bien la responsabilidad de la correcta elaboración e implementación de los planes de mejoramiento dependen del Director del establecimiento, el éxito o fracaso atañe a toda la comunidad que participa dentro del proceso educativo; de ahí la necesidad de valorar el trabajo en equipo, así como la sana convivencia en el trabajo por parte de los actores participantes en el proceso. A respecto de la gestión curricular, ésta se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes (MORA, ensayo), mientras que la gestión de recursos constituye un rol preponderante no sólo en lo que se refiere a mejor aprovechamiento de los recursos otorgados por el proyecto, sino también en la implementación de mejor calidad y equidad en la educación (PROPONE, pág. 3), proceso que es respaldado por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (Ley 20501, artículo), el cual plantea como objetivo el asegurar la equidad frente a los procesos educativos.

Las implicancias del Sistema Nacional de Mejoramiento de la Calidad son los procesos de diagnóstico institucional para los establecimientos, así como también su evaluación externa y el apoyo técnico pedagógico en virtud de elaborar e implementar Planes de Mejoramiento Educativo (MINEDUC⁽¹⁾, artículo; ACHM, artículo). Dichos Planes se fundamentan en cuatro áreas del “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar”, que comprende la Gestión del Curriculum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos; mientras que la esencia de su funcionamiento radica en los procesos de mejoramiento continuo, trazados a partir de ciclos anuales, comenzando por establecer un diagnóstico institucional para luego planificar e implementar una propuesta de mejoramiento y finalmente inducir a la comunidad educativa a efectuar un proceso de evaluación. Anteriormente se mencionó que la gestión de los recursos educativos contribuye a garantizar la calidad y equidad durante el proceso educativo, para lo cual se precisa contar con estrategias e instrumentos con tal de llevar a cabo estos Planes de Mejoramiento optimizando el uso de recursos de todo tipo, en favor de la calidad y eficacia en el proceso de enseñanza y aprendizaje (ROMÁN, págs. 3-10) y en concordancia con los lineamientos de la gestión pública (SCHEDLER, artículo), actualmente en un escenario impregnado de nuevos enfoques, donde los principios que rigen el “management” publico

se presentan a modo de iniciativas aplicables a todo orden de organizaciones debido a su neutralidad política (LÓPEZ, pág. 9). Dentro de los nuevos enfoques de la gestión pública destacan el paradigma pos burocrático, la creación de valor público, la gestión por procesos y la gestión para resultados, donde la racionalidad administrativa se constituye desde un enfoque esencialmente privado (CHICA, págs. 57-59).

La primera etapa en la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo está constituida por un diagnóstico (MINEDUC⁽¹⁾, págs. 11-36; ACHM, artículo), mediante el cual se reconoce el nivel de calidad existente de la gestión tanto institucional como también pedagógica (MINEDUC⁽²⁾, pág. 7), permitiendo detectar el grado o magnitud del cambio necesario y tomar decisiones respecto a la necesidad de plantear el mejoramiento, por lo cual se requiere de instancias de reflexión y análisis por parte del equipo de gestión y técnico, en lo que se refiere a convocar a los actores de la comunidad educativa, organizar y sistematizar la información que sustentará la toma de decisiones e informar al sostenedor acerca de los resultados de esta etapa. Todo diagnóstico pasa por su elaboración (caracterizando la realidad educativa mediante el trazado de una línea de base y finalizando con una síntesis diagnóstica que relacione los resultados con el quehacer cotidiano), análisis de los resultados institucionales (concluyendo en qué grado los aprendizajes alcanzados contribuyen al desarrollo de trayectorias educativas de calidad, tanto a respecto de los resultados educativos como de los resultados de aprendizaje y los de eficiencia interna) y el análisis de la gestión institucional (proceso de autoevaluación acerca de la calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas).

La segunda etapa consiste en la planificación (MINEDUC⁽¹⁾, págs. 39-70; ACHM, artículo), la cual constituye un proceso de diseño y ordenamiento de carácter estratégico acerca de las diversas acciones o iniciativas en favor del mejoramiento continuo, registrando el proceso de “vinculación y priorización de las fases de desarrollo” y permitiendo llevar a cabo un registro de la programación anual (MINEDUC⁽³⁾, pág. 5). La planificación se lleva a cabo mediante un proceso de vinculación, verificando si el nivel de calidad existente es congruente con los resultados obtenidos (relación de causalidad), determinando los ítems que serán abordados en la programación anual así como definir las fases de mejoramiento y prácticas que se quieren impactar, para lo cual toda vinculación implica procesos de instalación, mejoramiento, consolidación y articulación. Luego de la

vinculación, se procede con la definición de metas, consistentes en resultados cuantitativos que se desea alcanzar en la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo, directamente alineados o consistentes con aquellos resultados descritos para la etapa de diagnóstico (educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna). Posteriormente, la programación anual constituye la etapa más importante dentro de la planificación, jerarquizando las acciones que el establecimiento esté dispuesto a abordar e implementar durante el año escolar de una forma coherente y factible, considerando todos los niveles educativos del establecimiento y realizando dicho proceso en la primera etapa del año escolar; para cada una de las cuatro áreas del modelo el establecimiento educacional deberá trazar un objetivo, incorporando las características de práctica definidas en las fases de desarrollo, al menos un indicador de seguimiento, que constituye el elemento cuantificador del objetivo (permite efectuar estados de avance acerca de dicho objetivo y debe ser válido, cuantificable, relevante y perdurable) y acciones, las cuales permiten incorporar las características de práctica correspondientes a la fase de desarrollo abordadas por el objetivo planteado. El conjunto de acciones inherentes a la fase de programación anual debe alinearse con los compromisos adquiridos en el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, suscrito en el marco de la ley SEP, así como también de acuerdo a los compromisos atribuidos a través del Programa de Integración Escolar si fuere el caso.

El éxito de las diversas instancias dentro de la etapa de planificación implica desarrollar un buen desempeño gerencial, enfocado a alcanzar el bienestar de la organización en términos de orientar y organizar todos los procesos por medio de decisiones oportunas (CHACIN *et al.*, págs. 88-91). En el ámbito de la gerencia social, sin embargo, cabe destacar otros conceptos, tales como la atención al cambio e incertidumbre (a raíz de los cambios que se producen en la sociedad y que a su vez inciden en las organizaciones), el conocimiento lógico y dinámico de las realidades, la valoración de la institución como factor fundamental, la búsqueda del bienestar común en un ambiente socialmente responsable, la comunicación como estrategia de acción, entre otros (GUERRA & GUERRA, ensayo). De esta forma la gerencia, desde un punto de vista social, es conducida hacia una concepción humanista caracterizada por el desarrollo de procesos de confianza entre quienes integran la organización, la valoración de lo humano por sobre el recurso material o del capital, adaptación de las organizaciones al entorno, la

existencia de estructuras horizontales atenuando la presión rígida de la autoridad dando paso a la desburocratización y cultura sustentada en valores de la intuición, solidaridad y compromiso (GUERRA & GUERRA, ensayo). Así, una práctica gerencial responsable pretende integrar prácticas de gestión, códigos de desempeño social y normas éticas, tornando la rendición de cuentas de la organización en el componente esencial para el manejo correcto y transparente de la información, construyendo su legitimidad sobre la confianza que logra establecer con los diferentes grupos asociados a dicha organización (JIMÉNEZ, págs. 4, 8).

La tercera etapa consiste en la implementación (MINEDUC⁽¹⁾, págs. 73-88; ACHM, artículo) del Plan de Mejoramiento Educativo, durante la cual se desarrolla la programación anual que ha sido trazada en el Plan de Mejoramiento Educativo. Preferentemente se recomienda que dicha etapa se aborde entre los meses de abril y noviembre, con tal que el establecimiento educacional destine la mayor parte del año a ejecutar las acciones que han sido programadas para el ciclo anual, monitoreando dichas acciones y efectuando un seguimiento a las metas planteadas. Esto último permite efectuar un levantamiento de toda la información relevante de manera que se puedan efectuar ajustes sobre las acciones durante su implementación, prestando especial atención a la relación entre las características innovadoras del Plan de Mejoramiento, las estrategias de implementación y la estructura de funcionamiento del establecimiento (CORTÁZAR, págs. 234-238). El sistema de monitoreo y seguimiento permite visualizar los inconvenientes de gestión, recursos y capacidad técnica, evaluar qué se ha ejecutado de acuerdo a lo planificado, llevar a cabo el análisis de lo relevante, coherente y factible de las acciones determinando qué se mantiene, qué se modifica y qué se deshabilita del proceso, así como determinar si las acciones favorecen o no el aprendizaje institucional y del grado de compromiso de los integrantes de la comunidad educativa. El seguimiento se concreta, como también en variadas instancias dentro de la etapa de planificación, mediante matrices de seguimiento.

La cuarta y última fase en la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo lo constituye la evaluación (MINEDUC⁽¹⁾, págs. 91-96; ACHM, artículo) tanto cuantitativa como cualitativa de los resultados, en relación con el logro de las metas y objetivos planteados. Dicha evaluación debe ser rigurosa de manera que facilite el análisis crítico

acerca de los efectos, y a la vez el impacto, de la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. La importancia de la etapa de evaluación radica en permitir inferir conclusiones a partir de la información en virtud de facilitar la toma de decisiones respecto de ajustes a ser implementados en el Plan de Mejoramiento para el año siguiente, así como también permitir la elaboración de la fase diagnóstica del proceso ulterior, de forma similar a la importancia que posee la evaluación de la acción pública y de la participación social dentro de las organizaciones, tornando la evaluación en una herramienta de formación individual y a la vez de participación social, aprendizaje social, rendición de cuentas, validación del sistema social e ideológico, entre otros (CARDOZO-BRUM, págs. 88-89). La etapa de evaluación requiere de su propia planificación, además de análisis, reflexión y evaluación.

La evaluación involucra identificación de estándares así como el análisis de aquello que se evalúa en función de dichos estándares, mientras que el monitoreo o seguimiento, que ha sido mencionado en la etapa de implementación, efectúa un acompañamiento de las acciones que componen la iniciativa así como los productos de dichas acciones (MOKATE, pág. 3). Finalmente, la evaluación no sólo se enfoca en verificar el cumplimiento de los objetivos, sino también en explorar y analizar tanto impactos como efectos no esperados, positivos y negativos, o sea, además de verificadora procura ser descriptiva, diagnóstica y explicativa.

5. Caracterización de sistemas de evaluación existentes a partir de resultados de PME obtenidos en distintos establecimientos educacionales de la Provincia del Ranco.

La gerencia social en América latina, y en particular en Chile, está enmarcada dentro de un escenario sujeto a importantes cambios sociales, debido a lo cual el enfoque participativo en la construcción de un PME implica la convergencia de una gran diversidad de actores asociados a la comunidad educativa, tales como sostenedores, directores, asesor técnico pedagógico, equipo técnico, profesores, así como entes gubernamentales de la Educación, representantes del centro de apoderados, representantes del alumnado y otras instituciones que el centro educacional considere relevantes. La confección de un PME

busca generar cambios perdurables, creando acciones para el desarrollo social de acuerdo a las necesidades de cada centro educacional; naturalmente los PME son elaborados bajo el concepto de planificación anual, pudiendo ser concebidos sin embargo bajo un enfoque estratégico, incluyendo acciones de desarrollo a 4 años, para permitir visualizar el real estado de avance de dicha planificación.

Durante el presente apartado se lleva a cabo un breve análisis de los resultados recopilados evaluando los PME implementados en cinco colegios dentro de la Región de los Ríos, particularmente dentro de la Provincia de Ranco.

La evaluación se efectúa sobre la base de la información proporcionada en el reporte de planificación de cada establecimiento en el año 2014. Dicho reporte está constituido por una tabla matriz acerca de la programación anual, revelando el grado de avance o desarrollo de cada una de las dimensiones contenidas en cada una de las cuatro áreas del PME.

En la figura N°1 se representa gráficamente el grado en que los establecimientos abordaron cada una de las dimensiones correspondientes al área de gestión del curriculum. Puede notarse, por ejemplo, que el establecimiento N°1 no abordó la temática de enseñanza y aprendizaje en el aula, mientras que los establecimientos N°2 y N°3 se dedicaron a fortalecer de forma acabada las tres dimensiones contenidas dentro del área de gestión del curriculum.

Asimismo, en la figura N°2 se ilustra gráficamente el grado de desarrollo del área temática de liderazgo escolar. En el presente caso sólo tres de los establecimientos abordaron la dimensión de liderazgo del sostenedor, siendo que esta vez el establecimiento N°2 abordó las tres dimensiones de forma acabada.

Como puede notarse a partir de estas figuras, este tipo de representación gráfica permitiría visualizar la tendencia de las metas anheladas para un conjunto de establecimientos de una Región determinada del país, proporcionando información de carácter general que sin embargo permitiría revela las prioridades con que dichos establecimientos abordan las diferentes temáticas en cada área del PME. Por otro lado, la identificación precisa de tales prioridades requiere de un tipo de representación gráfica diferente, obtenida a partir de información adicional contenida en los mismos reportes de planificación.

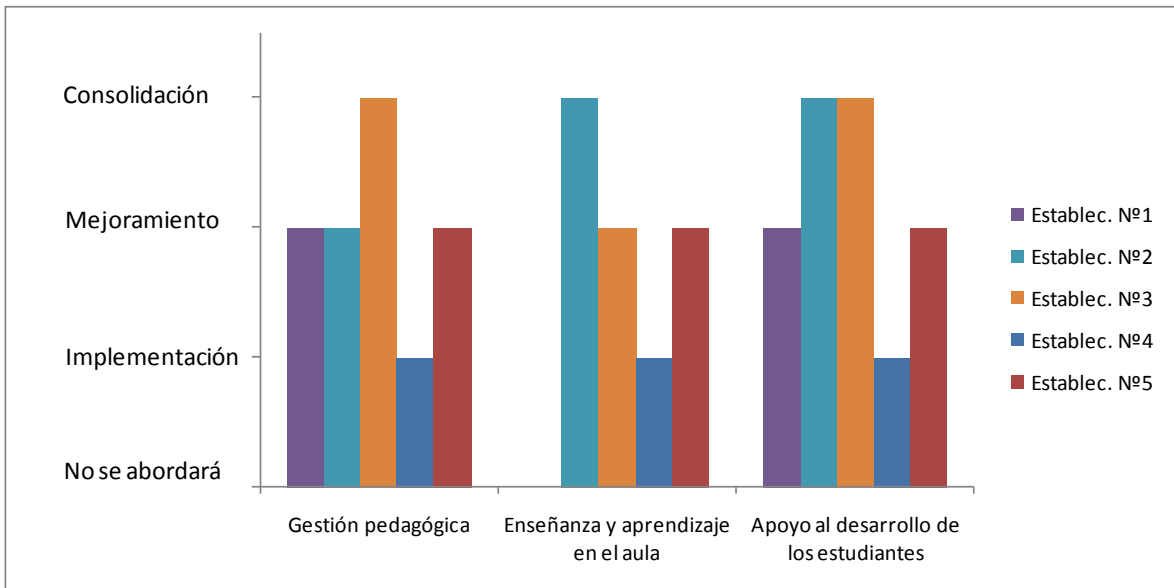


Figura Nº1: Gráficos comparativos en el área de gestión del currículum.

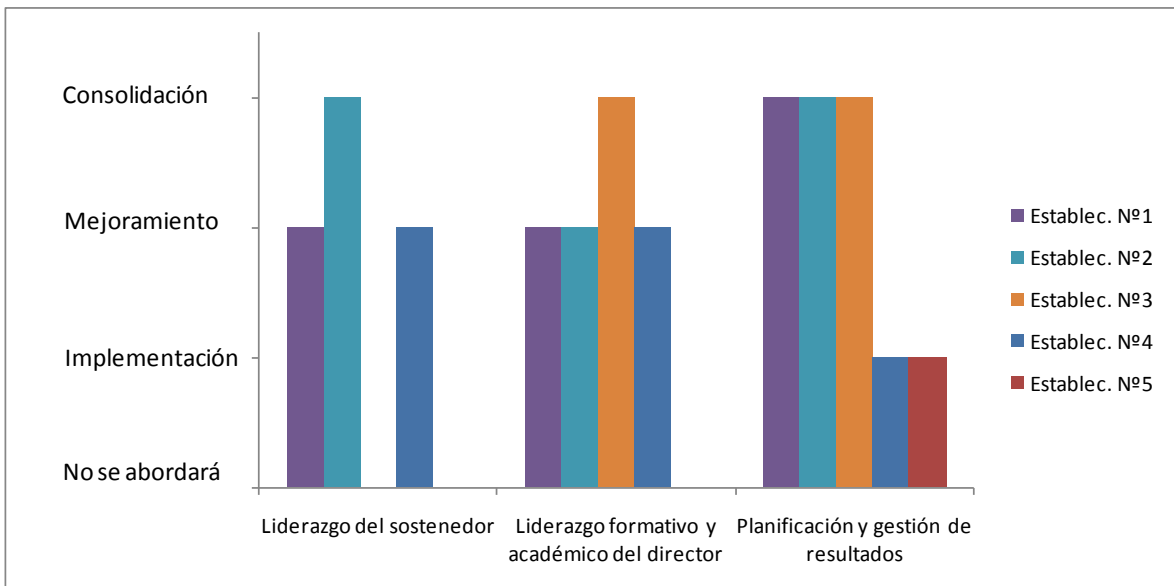


Figura Nº2: Gráficos comparativos en el área de liderazgo escolar.

De forma similar, puede notarse que sólo tres establecimientos consideraron relevante desarrollar la dimensión de convivencia escolar, dentro del área definida bajo el mismo nombre (figura Nº3), mientras que los cinco establecimientos consideraron relevante desarrollar en distinto grado las tres áreas dentro de la dimensión de gestión de recursos (figura Nº4).

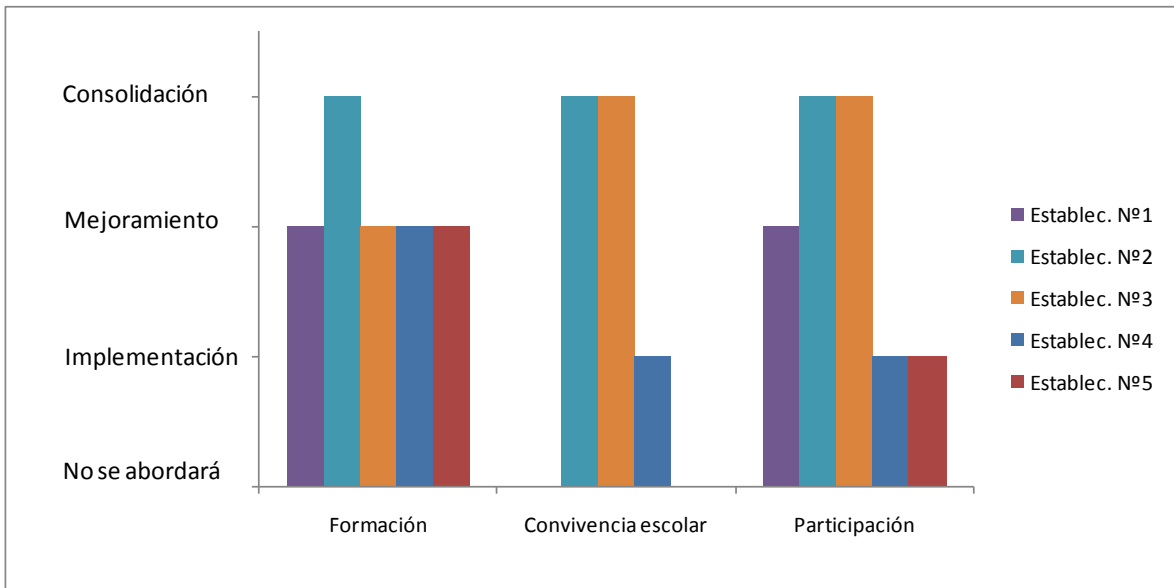


Figura N°3: Gráficos comparativos en el área de convivencia escolar.

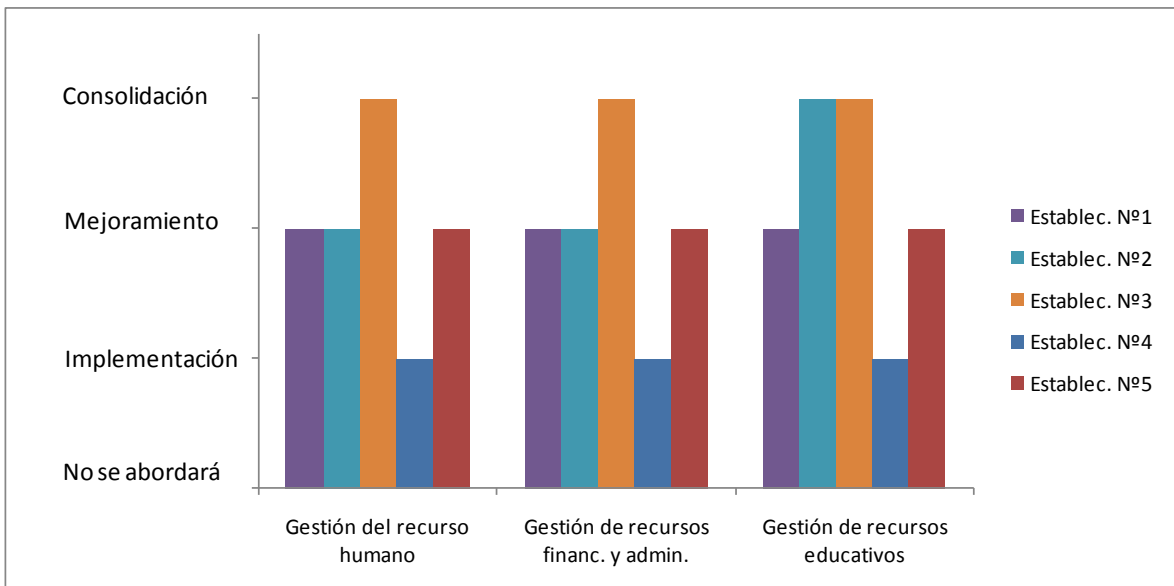


Figura N°4: Gráficos comparativos en el área de gestión de recursos.

A respecto de las acciones a desempeñar por los establecimientos en cada dimensión, para cada área temática del PME, resulta preferible ejecutar el sistema de carta *Gantt*, para lo cual resulta más claro confrontar la planificación con lo que se va ejecutando en tiempo real. Cabe resaltar que muchas de las acciones que se planifican resultan ser dependientes de la realización parcial o total de otras acciones, por lo cual la correcta

identificación de tales limitantes marcará fechas de inicio y término y a la vez facilitará la implementación de todos los procesos dentro de los plazos; de esta forma las situaciones de carácter imponderable se podrán manejar de manera óptima las holguras con tal de evitar retrasos.

Con respecto a las áreas temáticas de la programación anual, cada dimensión es abordada estableciendo acciones que deben ser ordenadas de acuerdo a la necesidad de cada establecimiento.

En relación a las áreas temáticas, cabe recalcar que cada práctica abordada por un establecimiento educacional, imbuida en el contexto de cualquiera de las dimensiones definidas en los estándares indicativos de desempeño, implica llevar a cabo un conjunto de acciones especificándose fechas de inicio y término, persona responsable de ejecutar la acción, recursos necesarios para emprenderla, nivel de uso de tecnología, programa en que se inserta (SEP), medios de verificación o rendición de cuentas y fuentes de financiamiento (PIE, SEP, EIB, Reforzamiento Educativo, otros).

A respecto de la *gestión curricular*, son siete las dimensiones abordadas por los distintos establecimientos (MINEDUC⁽⁴⁾, págs. 71-78), en las cuales el director y el equipo técnico pedagógico (salvo la 3^a, siendo responsabilizados los docentes):

1. Coordinan la implementación general de las bases curriculares y de los programas de estudio;
2. Acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum;
3. Elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje;
4. Apoyan a los docentes mediante la observación de clases y de materiales educativos, para mejorar las oportunidades de aprendizaje;
5. Coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje;
6. Monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje;
7. Promueven el debate profesional y el intercambio de los recursos educativos generados.

De acuerdo a la numeración de las prácticas anteriormente señaladas, en la figura N°5 se muestran tabuladas aquellas prácticas que fueron abordadas por cada establecimiento, referidas a la dimensión de *gestión pedagógica*.

Nº establecimiento	Prácticas abordadas			
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
Nº1	6ª	1ª	5ª	-
Nº2	6ª	7ª	2ª	4ª
Nº3	3ª	4ª	6ª	-
Nº4	2ª	5ª	-	-
Nº5	4ª	7ª	1ª	3ª

Figura N°5: Preferencias en prácticas para abordar la dimensión *gestión del curriculum*.

A respecto de las prácticas definidas para la dimensión *enseñanza y aprendizaje en el aula* (MINEDUC⁽⁴⁾, págs. 79-85), los docentes:

1. Realizan las clases en función de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares;
2. Conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo y entusiasmo;
3. Utilizan métodos de enseñanza-aprendizaje efectivos;
4. Logran que la mayor parte del tiempo de la clase se destine a la enseñanza-aprendizaje;
5. Manifiestan interés por sus estudiantes, monitorean y retroalimentan su aprendizaje y valoran sus esfuerzos;
6. Logran que los estudiantes trabajen dinámicamente en clases.

En relación a lo anteriormente expuesto, los distintos establecimientos abordaron de acuerdo a sus preferencias la información tabulada en la figura N°6.

Nº establecimiento	Prácticas abordadas		
	Primera	Segunda	Tercera
Nº1	-	-	-
Nº2	1ª	3ª	4ª
Nº3	2ª	4ª	-
Nº4	3ª	6ª	5ª
Nº5	1ª	2ª	4ª

Figura N°6: Preferencias en prácticas para abordar la dimensión *enseñanza y aprendizaje en el aula*.

En cuanto a la dimensión de *apoyo al desarrollo de los estudiantes* (MINEDUC⁽⁴⁾, págs. 87-94), el establecimiento:

1. Identifica a tiempo los estudiantes que presentan rezago en el aprendizaje y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos;
2. Cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas;
3. Identifica a tiempo los estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos;
4. Identifica a tiempo los estudiantes en riesgo de desertar y cuenta con mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar;
5. Cuenta con un programa de orientación vocacional para apoyar a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas al finalizar la educación escolar;
6. Estando adscrito al Programa de Integración Escolar, cuentan con los medios necesarios para que los estudiantes con necesidades educativas especiales se desarrollen y alcancen los fines de la educación;
7. Estando adscrito al Programa de Educación Intercultural Bilingüe, cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar la especificidad intercultural y de origen de sus estudiantes.

La figura N°7 señala las preferencias adoptadas por cada establecimiento en cuanto a las prácticas de la dimensión *apoyo al desarrollo de los estudiantes*.

Nº establecimiento	Prácticas abordadas			
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
Nº1	1ª	-	-	-
Nº2	1ª	6ª	4ª	3ª
Nº3	6ª	7ª	4ª	5ª
Nº4	1ª	3ª	6ª	-
Nº5	2ª	3ª	6ª	7ª

Figura N°7: Preferencias en prácticas para abordar la dimensión *apoyo al desarrollo de los estudiantes*.

En referencia al *liderazgo del sostenedor* (MINEDUC⁽⁴⁾, págs. 45-51), este último:

1. Se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los otros Estándares de Calidad, del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y del correcto funcionamiento del establecimiento;
2. Define el procedimiento de elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del Plan de Mejoramiento Educativo y del presupuesto anual;
3. Define los recursos financieros que delegará al establecimiento y las funciones de soporte que asumirá centralizadamente, y cumple con sus compromisos;
4. Comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que éste debe cumplir y evalúa su desempeño;
5. Introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento;
6. Genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.

La figura N°8 presenta las prácticas adoptadas por cada establecimiento, en cuanto al *liderazgo del sostenedor*.

Nº establecimiento	Prácticas abordadas	
	Primera	Segunda
Nº1	3ª	1ª
Nº2	-	-
Nº3	-	-
Nº4	2ª	5ª
Nº5	-	-

Figura N°8: Preferencias en prácticas para abordar la dimensión *liderazgo del sostenedor*.

En referencia a la dimensión *liderazgo formativo y académico del director* (MINEDUC⁽⁴⁾, págs. 53-60), las prácticas indicadas en los estándares indicativos de desempeño comprenden que el director:

1. Asuma como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento educacional;
2. Logre que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento educacional;
3. Instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa;
4. Conduzca de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento educacional;
5. Sea proactivo y movilice al establecimiento educacional hacia la mejora continua;
6. Instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa;
7. Instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.

Las prácticas adoptadas por los establecimientos se presentan en la figura 9.

Nº establecimiento	Prácticas abordadas			
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
Nº1	1ª	2ª	-	-
Nº2	3ª	5ª	2ª	4ª
Nº3	5ª	6ª	-	-
Nº4	4ª	-	-	-
Nº5	-	-	-	-

Figura N°9: Preferencias en prácticas para abordar la dimensión *liderazgo formativo y académico del director*.

En cuanto a la dimensión de *planificación y gestión de resultados* (MINEDUC⁽⁴⁾, págs. 61-67), el establecimiento educacional:

1. Cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo;
2. Realiza un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo;
3. Cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsabilidades, plazos y presupuestos;
4. Cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo que le permita verificar que el Plan de Mejoramiento Educativo se cumpla;
5. Recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento educacional;
6. Comprende, analiza y utiliza los datos que recopila para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.

En la figura N°10 se presenta el orden de prioridad de cada establecimiento para las prácticas referidas a la dimensión de *planificación y gestión de resultados*.

Nº establecimiento	Prácticas abordadas			
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
Nº1	4ª	6ª	-	-
Nº2	-	-	-	-
Nº3	4ª	6ª	-	-
Nº4	2ª	4ª	5ª	6ª
Nº5	4ª	5ª	6ª	-

Figura N°10: Preferencias en prácticas para abordar la dimensión *planificación y gestión de resultados*.

En relación a la dimensión de *formación* (MINEDUC⁽⁴⁾, págs. 97-104):

1. El establecimiento educacional planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares;
2. El establecimiento educacional monitorea la implementación del plan de acción de formación y evalúa su impacto;
3. La acción formativa del establecimiento educacional se basa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos;
4. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación;
5. El equipo directivo y docente modela y enseña a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos;
6. El establecimiento educacional promueve hábitos de vida saludable y previene conductas de riesgo entre los estudiantes;
7. El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.

Las prácticas adoptadas por cada establecimiento se presentan en la figura N°11.

Nº establecimiento	Prácticas abordadas		
	Primera	Segunda	Tercera
Nº1	1ª	-	-
Nº2	2ª	3ª	-
Nº3	6ª	-	-
Nº4	1ª	5ª	3ª
Nº5	1ª	3ª	-

Figura N°11: Preferencias en prácticas para abordar la dimensión *formación*.

A nivel de *convivencia escolar* (MINEDUC⁽⁴⁾, págs. 105-112), el establecimiento educacional:

1. Promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa;

2. Valora la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previene cualquier tipo de discriminación;
3. Cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla;
4. Define rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades cotidianas;
5. Se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar;
6. Enfrenta y corrige las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves;
7. Previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.

En la figura N°12 se presentan las prácticas adoptadas en cuanto a *convivencia escolar*.

Nº establecimiento	Prácticas abordadas				
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Quinta
Nº1	-	-	-	-	-
Nº2	3ª	6ª	7ª	-	-
Nº3	6ª	-	-	-	-
Nº4	2ª	3ª	4ª	5ª	7ª
Nº5	-	-	-	-	-

Figura N°12: Preferencias en prácticas para abordar la dimensión *convivencia escolar*.

En lo que dice relación con la dimensión *participación* (MINEDUC⁽⁴⁾, págs. 113-119):

1. El establecimiento educacional construye una identidad positiva, capaz de generar sentido de pertenencia y orgullo que motiva la participación de la comunidad educativa en torno a una misión común;
2. El establecimiento educacional promueve el encuentro entre los distintos estamentos de la comunidad educativa, para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia;

3. El establecimiento educacional promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso;
4. El establecimiento educacional valora y fomenta, en un contexto de respeto, la expresión de ideas y el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes;
5. El establecimiento educacional promueve la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores, el Centro de Padres y el Centro de Estudiantes;
6. El equipo directivo y docente cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.

Las prácticas adoptadas a este respecto se presentan en la figura N°13.

N° establecimiento	Prácticas abordadas			
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
N°1	-	-	-	-
N°2	1ª	2ª	5ª	6ª
N°3	4ª	6ª	2ª	1ª
N°4	1ª	2ª	-	-
N°5	-	-	-	-

Figura N°13: Preferencias en prácticas para abordar la dimensión *participación*.

En cuanto a la dimensión de *gestión del recurso humano* (MINEDUC⁽⁴⁾, págs. 123-132), las prácticas definidas en los estándares indicativos de desempeño [39] implican que el establecimiento educacional:

1. Define los cargos y funciones del recurso humano, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.
2. Gestiona de manera efectiva la administración del recurso humano;
3. Implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener recurso humano competente;
4. Implementa procedimientos de evaluación y retroalimentación del desempeño del recurso humano;

5. Cuenta con un recurso humano competente según los resultados de la evaluación docente;
6. Gestiona el desarrollo profesional docente según las necesidades pedagógicas;
7. Reconocen el trabajo docente y directivo e implementan medidas para incentivar el buen desempeño;
8. Cuenta con procedimientos justos de desvinculación;
9. Cuenta con un clima laboral positivo.

Las prácticas adoptadas en cuanto a *gestión del recurso humano* se presentan en la figura N°14.

Nº establecimiento	Prácticas abordadas			
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
Nº1	6ª	-	-	-
Nº2	2ª	6ª	-	-
Nº3	6ª	1ª	9ª	-
Nº4	6ª	4ª	7ª	-
Nº5	2ª	7ª	9ª	5ª

Figura N°14: Preferencias en prácticas para abordar la dimensión *gestión del recurso humano*.

En la dimensión de *gestión de recursos financieros y administrativos* (MINEDUC⁽⁴⁾, págs. 133-139), el establecimiento educacional:

1. Gestiona la matrícula y la asistencia;
2. Elabora un presupuesto de acuerdo a las necesidades de los diferentes estamentos, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad del proyecto;
3. Lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos;
4. Vela por el cumplimiento de la legislación vigente.
5. Está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional;
6. Genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio del Proyecto Educativo Institucional.

Las prácticas a ser llevadas a cabo por cada establecimiento, en materia de *gestión de recursos financieros y administrativos*, se muestran en la figura N°15.

Nº establecimiento	Prácticas abordadas		
	Primera	Segunda	Tercera
Nº1	1ª	2ª	4ª
Nº2	1ª	-	-
Nº3	5ª	6ª	4ª
Nº4	1ª	4ª	5ª
Nº5	1ª	5ª	6ª

Figura N°15: Preferencias en prácticas para abordar la dimensión *gestión de recursos financieros y administrativos*.

Finalmente, a respecto de la dimensión de *gestión de recursos educativos* (MINEDUC⁽⁴⁾, págs. 141-146), el establecimiento educacional:

1. Cuenta con las condiciones de seguridad, las instalaciones y el equipamiento necesario para facilitar el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de los estudiantes, de acuerdo a lo exigido en las normas del Reconocimiento Oficial;
2. Cuenta con los recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso;
3. Cuenta con una biblioteca CRA que apoya el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector;
4. Cuenta con recursos TIC en funcionamiento para la operación educativa y administrativa;
5. Cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento y los recursos educativos.

Las prácticas adoptadas prioritariamente por parte de cada establecimiento, en materia de *gestión de recursos educativos*, se adjuntan en la tabla de la figura N°16.

Nº establecimiento	Prácticas abordadas			
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
Nº1	1ª	2ª	4ª	-
Nº2	4ª	5ª	-	-
Nº3	4ª	5ª	-	-
Nº4	1ª	2ª	4ª	5ª
Nº5	1ª	2ª	3ª	4ª

Figura N°16: Preferencias en prácticas para abordar la dimensión *gestión de recursos educativos*.

A partir de las fechas de inicio y término de cada acción se elabora un diagrama de *Gantt* esclareciendo la posible secuencia de ejecución de las acciones. No obstante lo anterior, durante la etapa de planificación resulta vital definir las holguras admisibles con la finalidad de determinar los retrasos posibles de cada acción sin que el proceso integral se atrase, así como también la secuencia y traslapes posibles entre dichas acciones. Tales labores, las cuales deben ser realizadas por los entes participantes del proceso de planificación del PME, requieren de un conocimiento elemental acerca de programación e implementación de procesos, evitándose inconvenientes mayores durante la etapa de implementación del PME. Por otro lado, se requiere de instancias de control y seguimiento con tal de verificar si cada acción se ha llevado o no a cabo, además de saber si se incurrió o no en atrasos.

En el siguiente apartado se proponen métodos de evaluación que pretenden arrojar una calificación de acuerdo al grado de mejoramiento o reforma, tanto de la etapa de planificación como también de acuerdo a su seguimiento, considerando el estado actual y la cantidad de reformas a ser implantadas.

6. Líneas de mejoramiento a los sistemas de evaluación

Para un adecuado análisis estratégico que evidencie un PME que apunte al mejoramiento educativo global en los establecimientos educacionales de la Provincia del Ranco, se proponen las siguientes líneas de mejoramiento:

a) Por cada área del PME; gestión del curriculum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos; que implique una planificación estratégica, se sugieren las siguientes acciones:

- Establecer claramente una misión y visión a cada establecimiento educacional que considere las características específicas de cada uno, ya sea cultural, geográfica, clasificación del establecimiento, etapa en la que se encuentra (no se aborda, implementación, mejoramiento y consolidación), etc.
- Una vez establecidas misión y visión del establecimiento educacional se sugiere realizar un diagnóstico por área que nos permita establecer un objetivo general de las verdaderas necesidades involucrando a los diferentes actores de cada establecimiento educacional, para de esta forma implementar objetivos específicos que nos permitan abordar cada área de trabajo.
- Una vez establecidos los objetivos específicos de cada área, se recomienda determinar la dirección de estos objetivos en cada dimensión de trabajo del PME, además de lograr la acción de trabajo para dichos objetivos, construyendo conjuntamente sus medios de verificación validados, reales y enfocados en el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Ya que hasta ahora el PME es una herramienta de trabajo que permite modificar la forma en que se gastan los recursos asignados, lo cual puede evidenciarse en una simple revisión de los medios de verificación ingresados en los PME de los establecimientos educacionales del 2014 analizados.

En función de lo anteriormente descrito, se presenta un cuadro resumen en la figura N°17.

PLANIFICACION ESTRATEGICA							
		Área	Dimensión	Fase	Acciones	Costo	Medios de verificación
M I S I O N Y V I S I O N	O B J E T I V O	Gestión del Currículum Objetivo	Objetivos específicos para cada dimensión	→	Nº de acciones orientadas al objetivo específico	\$	Medibles, reales, y orientados a los objetivos específicos
				→			
				→			
		Liderazgo Escolar Objetivo	Objetivos específicos para cada dimensión				
		Convivencia Escolar Objetivo	Objetivos específicos para cada dimensión				
		Gestión de Recursos Objetivo	Objetivos específicos para cada dimensión				
PLANIFICACION ESTRATEGICA							

Figura N°17: Esquema resumen.

- b) Que las acciones realizadas se visualicen en un período de tiempo determinado, permitiendo así comparar el inicio del problema planteado en el objetivo, obteniéndose así un producto deseado, respaldado por una base de datos que permita determinar el grado de avance, evidenciar los progresos inherentes a la implementación del proceso, brindar una retroalimentación para incluir mejoras en procesos futuros y posibilitar el monitoreo de datos ingresados y al mismo tiempo un control de gastos. A modo de ejemplo, la acción referente a la detección de alumnos con dificultades de aprendizaje en el establecimiento N°1; “se detectarán a los estudiantes con dificultad de aprendizaje desde 1° básico hasta 2° medio a través de la aplicación de test, encuestas y entrevistas con los especialistas (Psicóloga, Educ. Diferencial), lo que permitirá focalizar de mejor manera el trabajo de los docentes de apoyo y además nivelar los aprendizajes deficitarios de los alumnos”; fecha de inicio 1ª de marzo de 2014, fecha de término 31 de diciembre de 2014; los recursos que se destinan para la implementación de la acción son test de diagnósticos (CI, Weschler, de aptitudes vocacionales, test de percepción infantil de animales, cuestionarios de agresividad, test de educación sexual), 100 resmas de papel oficio, 10 resmas papel carta, insumos

computacionales, 2 impresoras multifuncionales, archivadores; considerando como medios de verificación algunos test y encuestas, además de facturas.

- c) El sistema en su configuración actual permite modificar la información de entrada durante el proceso de implementación, siendo que dicho sistema debiere cerrarse y únicamente permitir de forma justificada la modificación de algún medio de verificación.

7. Consideraciones finales

Todo PME debe implementarse con coherencia, de acuerdo a la problemática real que enfrenta el establecimiento educacional, con una contribución directa hacia los objetivos planteados por los diferentes actores que se involucran a la realidad de la institución, donde cada uno de estos integrantes contribuye de acuerdo a sus capacidades, direccionados por el equipo directivo y es equipo de trabajo del establecimiento. Cada contribución de los integrantes del proceso, al igual que las acciones a ser implementadas, deben constituir un proceso circular materializado por una retroalimentación que permita corregir el rumbo y a la vez significar un control de los medios de verificación pertinentes y de control del gasto, de esta forma tornando el plan de mejoramiento en una herramienta veraz con sentido constructivo, aportando con credibilidad al sistema educacional.

Los lineamientos anteriormente expuestos definen una adecuada planificación estratégica.

Con motivo de futuras investigaciones en esta temática, se sugiere abordar un análisis de objetivos planteados por dimensión, puesto que al identificar un objetivo específico en la dimensión correspondiente permitirá crear acciones pertinentes.

Establecer una línea jerárquica de acciones a emprender, de acuerdo al análisis de resultados, como aquellos arrojados por el SIMCE, proyectando la calidad del resultado o respuesta por parte de los alumnos por encima del recurso o inversión realizada en implementar dicha acción. Por ejemplo, dado un colegio que posee déficit permanente en lenguaje y comunicación, deberán ejecutarse acciones que mejoren los resultados de dicha materia (lenguaje y comunicación), estudiando cual sería la respuesta real a cada acción,

evitando involucrar recursos excesivos en acciones que no otorgarán una mejora sustentable.

Otro mecanismo que podría mejorar la implementación de estos programas es intentar parametrizar los indicadores de dichos reportes, con la finalidad de establecer instancias medibles o cuantificables, que incluso permitirían definir un proceso de calificación o nota para cada establecimiento, en función de su realidad local, los progresos emprendidos, considerando que dichos procesos de mejora debieran ser más acelerados en establecimientos de mayores niveles de vulnerabilidad.

8. Bibliografía

ACHM; “Plan de Mejoramiento Educativo para todos los Establecimientos Educativos del País. Orientaciones Técnicas para el Diagnóstico y la Elaboración de Planes”; Seminario Asociación Chilena de Municipalidades, Puerto Montt; 2013.

AGUILAR, L.; “El Estudio de las Políticas Públicas. Estudio Introductorio y Edición”; *Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa*; Segunda Edición; México; 1996.

AHUMADA, L., SISTO, V., LÓPEZ, V., VALENZUELA, J.; “Liderazgo Distribuido durante el Proceso de Elaboración e Implementación de Planes de Mejoramiento Educativo en una Comuna Rural en Chile”; *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*; v. XVII, n. 2, pp. 262-273, Abril-Junio, 2011.

ANDAUR, R.; “Los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) y la Tecnología en la Escuela”; *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*. Pontificia Universidad Católica de Chile, v. 21, n. 2, pp. 275-292, 2011.

BACHELET, M.; “Reforma Educacional”; Programa de Gobierno 2014-2018; Octubre, 2013.

CARDOZO-BRUM, M.; “Evaluación y Participación Social en el Marco de la Gerencia Pública Necesaria”; *Revista Venezolana de Gerencia*; Universidad de Zulia; Venezuela; Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal; Sistema de Información Científica; v. 10, n. 29, pp. 86-105; Enero-Marzo, 2005.

CONEJERO, E.; “Valor Público: Una Aproximación Conceptual”; 3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico; v. 3, n. 1; Febrero-Mayo, 2014.

CORTÁZAR, J.; “Entre el Diseño y la Evaluación. El Papel Crucial de la Implementación de los Programas Sociales”, *Oficina de Relaciones Externas del BID/ Banco Interamericano de Desarrollo*. Washington D.C., EE.UU., 2007.

CHACIN, M., BRICEÑO, M., ZAVARDE, C.; “La Gerencia en las Organizaciones Sociales: Perspectiva Crítica Interpretativa”; *Negotium*; Fundación Miguel de Unamuno y Jugo; Venezuela; Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal; Sistema de Información Científica; v. 4, n. 12, pp. 86-99; Abril, 2009.

CHICA, S.; “Una Mirada a los Nuevos Enfoques de la Gestión Pública”; *Administración & Desarrollo*; Temas de Administración y Gestión Pública; v. 39, n. 53, pp. 57-74; Marzo, 2011.

D’ACHIARDI, M.; “Ley SEP y su Implementación en la Educación Parvularia: Caracterización de las Prácticas Pedagógicas de las Educadoras de Párvulos y el posible Desarrollo de Innovaciones Curriculares a partir de la SEP, en una Escuela Municipal de la Comuna de Santiago. Un Estudio de Casos”; Tesis para optar al Grado de Magister en Educación mención Curriculum Educacional; Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación; Santiago, Chile; Noviembre, 2012.

EYZAGUIRRE, N.; “La Reforma Educacional. Primeras Iniciativas Legislativas”; Presentación ante la Comisión de Educación del Honorable Senado de la República; Junio, 2014.

FERRARI, C.; “Valores, Bienes Públicos y Desarrollo Humano”; *Revista de Economía Institucional*; v. 12, n. 22, pp. 265-276; Enero-Junio, 2010.

GUERRA, A; GUERRA, A.; “El Nuevo Paradigma Organizativo en el Escenario Global Postmoderno”, En red. Disponible en: <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/compendium10/paradigma.htm>

HINTZE, J.; “¿Es Posible Medir el Valor Público?”; *Sistema Evaluación de Producción del Conocimiento*; Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública (Asociación Civil); Buenos Aires, Argentina; 2006.

JABIF, L.; “La Docencia Universitaria bajo un Enfoque de Competencias”; *Orientaciones Prácticas para Docentes*; Universidad Austral de Chile; Valdivia, Chile; 2007.

JIMENEZ, A.; “Hacia una práctica Gerencial Responsable: Conceptos, Prácticas y Perspectivas Actuales”; *Revista de Derecho Privado*; Facultad de Derecho; Universidad de los Andes; Bogotá, Colombia; Octubre, 2008.

Ley 20248; “Establece Ley de Subvención Escolar Preferencial”; Ministerio de Educación; Última Versión, Id Norma 269001; Biblioteca del Congreso Nacional de Chile; Octubre, 2012.

Ley 20501; “Calidad y Equidad de la Educación”; Ministerio de Educación; Última Versión, Id Norma 1022346; Biblioteca del Congreso Nacional de Chile; Septiembre, 2011.

Ley 20529; “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización”; Ministerio de Educación; Versión Única, Id Norma 1028635; Biblioteca del Congreso Nacional de Chile; Agosto, 2011.

Ley 20550; “Modifica la Ley N° 20.248, de Subvención Escolar Preferencial”; Ministerio de Educación; Versión Única, Id Norma 1030934; Biblioteca del Congreso Nacional de Chile; Octubre, 2011.

Ley 20567; “Modifica la Ley N° 20.248 de Subvenciones Escolares, en Materia de Rendición”; Ministerio de Educación; Versión Única, Id Norma 1036885; Biblioteca del Congreso Nacional de Chile; Febrero, 2012.

Ley 20637; “Aumenta las Subvenciones del Estado a los Establecimientos Educacionales”; Ministerio de Educación; Versión Única, Id Norma 1045109; Biblioteca del Congreso Nacional de Chile; Octubre, 2012.

LÓPEZ, A.; “La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual”; Dirección de Estudios e Información; Instituto de Administración Pública; España; 2002.

MENY, I., THOENIG, J.-C.; “Las Políticas Públicas”; *Ariel Ciencia Política*; Barcelona; 1992.

MINEDUC⁽¹⁾; “Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo”; División de Educación General; Ministerio de Educación, República de Chile; Septiembre, 2013.

MINEDUC⁽²⁾; “Guía para el Diagnóstico Institucional”; División de Educación General; Ministerio de Educación, República de Chile; Septiembre, 2013.

MINEDUC⁽³⁾; “Instrumento para la Planificación”; División de Educación General; Ministerio de Educación, República de Chile; Septiembre, 2013.

MINEDUC⁽⁴⁾; “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores”; Decreto Supremo de Educación N° 73; Unidad de Curriculum y Evaluación; Ministerio de Educación, República de Chile; 2014.

MOKATE, K.; “El Monitoreo y la Evaluación: Herramientas Indispensables de la Gerencia Social”; *Diseño y Gerencia de Políticas y Programas Sociales*; Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES); Agosto, 2002.

MORA, A.; “La Gestión Curricular y su Implicancia en los Procesos Educativos de Calidad”; *Revista Vinculando*; Marzo, 2010.

MOREIRA, A.; “Modalidades del Apoyo Técnico Pedagógico Ministerial”; *Coordinación Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa*; División de Educación General, Ministerio de Educación; Santiago, Chile; Agosto, 2014.

MUÑOZ, G.; “Hacia un Sistema de Apoyo para el Mejoramiento Escolar. Principios y Orientaciones”; División de Educación General, Ministerio de Educación; Santiago, Chile; Agosto, 2014.

PAVÉZ, S.; “Coordinación Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa”; Principios y Orientaciones, Segundo Semestre 2014/2015-2018”; Coordinación nacional SAME; Agosto, 2014.

PROPONE; “¿La Implementación de la ley SEP Aporta a la Equidad Educativa? Reflexiones a partir de la voz de los actores educativos”; *Documentos Breves Política*; Promoción de Políticas Nacionales de Equidad; Chile; 2010.

ROMÁN, M.; “Planes de Mejoramiento: Estrategias e Instrumentos para la Mejora de la Eficacia de la Escuela”; *Cuadernos de Educación*; Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación; Pontificia Universidad Católica de Chile; v. 1, n. 9, pp. 1-18; 2008.

SCHEDLER, A.; “De la Gestión Pública y la Rendición Obligatoria de Cuentas en Salud”; *Revista Gerencia y Políticas de Salud*; Pontificia Universidad Javeriana, Colombia; Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal; Sistema de Información Científica; v. 5, n. 11, pp. 3-5; Diciembre, 2006.

SOMECH, A., DRACH-ZAHAVY, A.; “Schools as team-based organizations: A structure-process-outcomes approach”; *Group dynamics; Theory, Research and Practice*; v. 11, n. 4, pp. 305-320; 2007.

SUBIRATS, J.; “Si la Respuesta es Gobernanza, ¿Cuál es la Pregunta? Factores de Cambio en la Política y en las Políticas”; *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*; n. 74, p. 16-35; 2º Cuatrimestre, 2010.