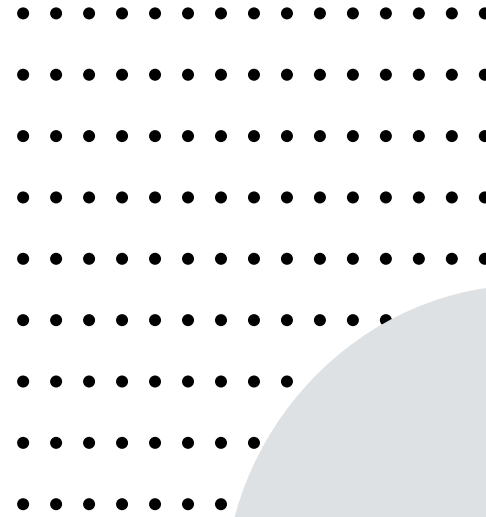




Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
Líderes TP



HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA

Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

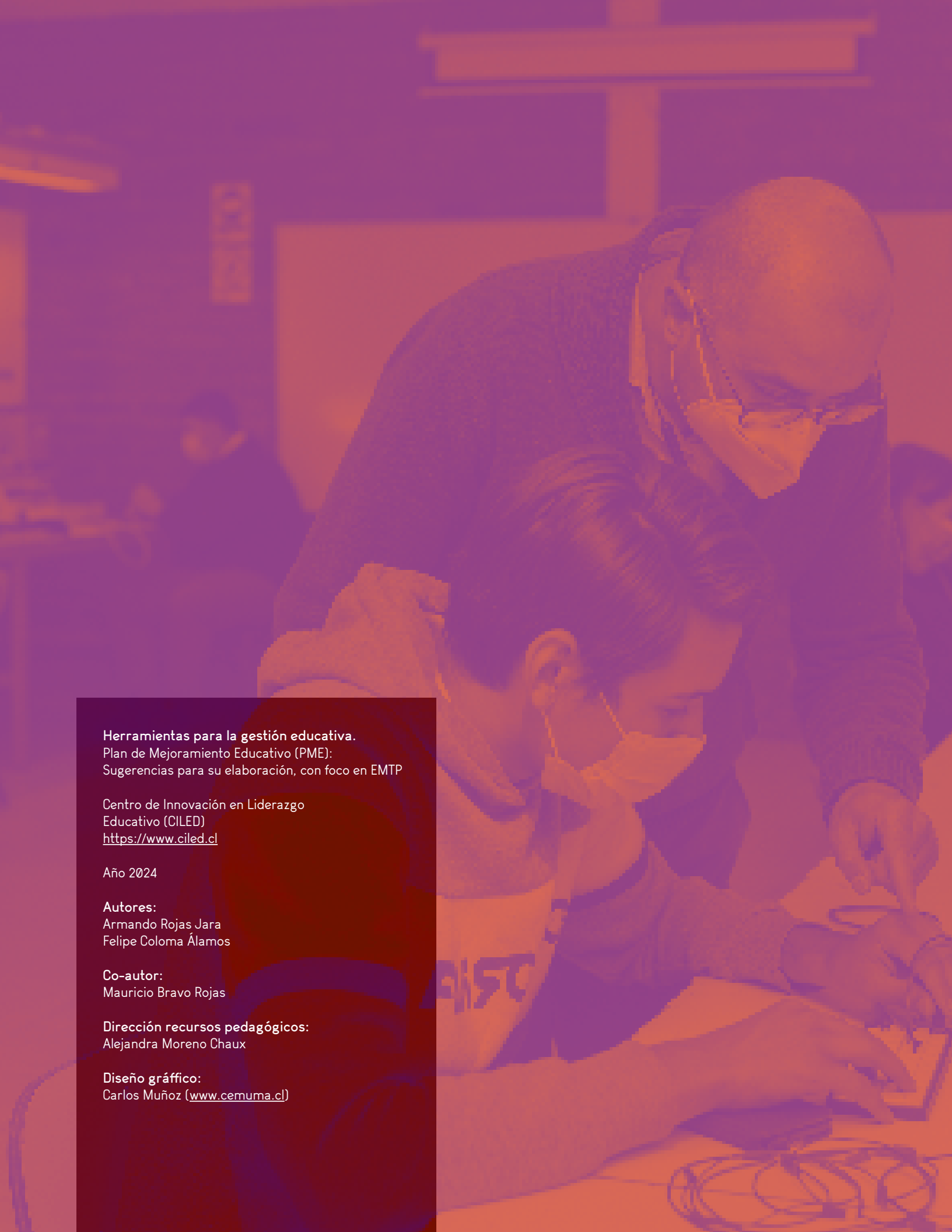
Sugerencias para su elaboración, con foco en **EMTP**



Autor:
Armando Rojas Jara
Felipe Coloma Álamos

Co-autores:
Mauricio Bravo Rojas





Herramientas para la gestión educativa.
Plan de Mejoramiento Educativo (PME):
Sugerencias para su elaboración, con foco en EMTP

Centro de Innovación en Liderazgo
Educativo (CILED)
<https://www.ciled.cl>

Año 2024

Autores:
Armando Rojas Jara
Felipe Coloma Álamos

Co-autor:
Mauricio Bravo Rojas

Dirección recursos pedagógicos:
Alejandra Moreno Chaux

Diseño gráfico:
Carlos Muñoz (www.cemuma.cl)

Índice

Presentación	4
Sugerencias para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), con foco en EMTP	5
1. Primer paso. Identificación de nudos críticos	6
2. Segundo paso. Fase estratégica: Formulación de objetivos, metas estratégicas y estrategias	11
3. Tercer paso. Fase anual: Importancia de la formulación de acciones estratégicas	15
4. Consideraciones finales	17
Anexos	18
Recursos complementarios	19

Presentación

La educación media técnico profesional (EMTP) se encuentra en la actualidad en un proceso de replanteamiento de sus definiciones y de sus propósitos. Las últimas transformaciones sociales, los cambios en el mercado laboral, los nuevos intereses y expectativas de los jóvenes y la irrupción con fuerza de la tecnología, han provocado que los líderes TP deban repensar cómo llevar a cabo estrategias de cambio coherentes con estos desafíos.

Asimismo, desde el Ministerio de Educación, se han definido un conjunto de lineamientos que tienen por objetivo orientar las prácticas de liderazgo TP para poder enfrentar estos nuevos contextos. Dentro de estos lineamientos se encuentran la **Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional** (aprobada en 2020) y los **Estándares Indicativos de Desempeño** para los establecimientos que imparten Educación Técnico Profesional y sus Sostenedores (publicados en 2021).

Adicionalmente, desde el CILED -y fruto del trabajo de profesionales provenientes de distintos sectores vinculados a la educación TP- se elaboró el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en la EMTP, que tiene por objetivo orientar el quehacer de los equipos directivos de los liceos TP en Chile, junto con promover su proceso de autodesarrollo y formación especializada. Este instrumento, guía y orienta las prácticas directivas para la mejora continua de los establecimientos educacionales que imparten este tipo de formación. En todo este escenario, los líderes TP se enfrentan al desafío de movilizar a sus comunidades con el propósito de sostener y gestionar estratégicamente sus procesos de mejora.

Y dentro de este contexto, el Plan de Mejoramiento Educativo se convierte en la herramienta de planificación más pertinente para trazar una ruta de mejoramiento en los liceos de EMTP

Sugerencias para elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), con foco en EMTP

La presente herramienta busca contribuir a que, a través de una adecuada gestión de sus PME, los establecimientos técnicos profesionales del país puedan definir sus propias rutas de mejoramiento, y de esa manera, fortalecer sus capacidades para desarrollar procesos de cambio y mejoramiento. Cabe destacar que si bien acá se presenta una propuesta metodológica para la construcción del PME, sigue siendo altamente sugerido revisar las Orientaciones que el Ministerio de Educación ha dispuesto para este proceso¹.

Estructura del PME

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es el instrumento mediante el cual los establecimientos escolares planifican sus rutas de mejora. Cada cuatro años, los establecimientos escolares realizan un autodiagnóstico en profundidad, revisando los resultados y aprendizajes que obtuvieron del ciclo de mejora anterior. Como resultado de este análisis, los establecimientos escolares elaboran una nueva propuesta a 4 años, definiendo objetivos estratégicos, alineados con el PEI de su establecimiento, que les permitan alcanzar los desafíos que se han propuesto.

El PME considera una fase estratégica y una fase anual:

- **Fase estratégica:** incluye la elaboración de un autodiagnóstico, a partir del cual se definen los objetivos y metas estratégicas que se buscarán alcanzar en un período de 4 años, como también las estrategias a seguir cada año para orientar las acciones.
- **Fase anual:** se realiza cada año, y consiste en definir, implementar y evaluar las acciones definidas para cada objetivo estratégico. Puesto que es anual, se espera que lo ocurrido en un año impacte en las decisiones a tomar al año siguiente.

Para llevar a cabo el proceso de elaboración del PME, la presente herramienta sugiere seguir 3 pasos claves:

- 1. Identificación de nudos críticos:** Definir los nudos que se quiere abordar a través del uso de los EID TP
- 2. Planificación estratégica:** Definir objetivos estratégicos, metas estratégicas y estrategias en áreas clave.
- 3. Planificación anual:** Planificar las acciones a realizar durante cada año, para poder alcanzar paulatinamente las metas y objetivos definidos.

¹ [Orientaciones PME 2025.](#)

PRIMER PASO

Identificación de nudos críticos a través del uso de los Estándares Indicativos de Desempeño TP

El primer paso para elaborar un PME es realizar un autodiagnóstico institucional, pues permite decidir en qué áreas se van a priorizar los esfuerzos de mejora. De acuerdo a las orientaciones del MINEDUC (2025), el autodiagnóstico debiese incluir la gestión educativa, la implementación de los planes requeridos por normativa, la implementación curricular, el análisis de datos cuantitativos y cualitativos y las fortalezas y oportunidad de mejoramiento. Para lo anterior, los establecimientos pueden utilizar una gran cantidad de fuentes de información, tanto internas como externas.

En esta herramienta, se sugiere el uso de los Estándares Indicativos de Desempeño para la Educación Técnico-Profesional (EID TP)². Esta tiene la ventaja de que describe las 5 dimensiones claves de la gestión escolar de los EMTP³ (Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, Gestión de Recursos y Articulación), definiendo para cada una los estándares que la componen, como también las prácticas a considerar dentro de cada estándar.

Los EID TP incluyen una rúbrica que describe con precisión diversos niveles de desarrollo para cada práctica, clasificándolas en los niveles débil, incipiente, satisfactorio y avanzado. Los EID TP además han sido elaborados en base a evidencia nacional e internacional, como también visitas en terreno a establecimientos técnico-profesionales, lo cual la convierte en una excelente herramienta para realizar un diagnóstico colaborativo sobre qué tan desarrolladas están las distintas dimensiones en el establecimiento.

Descripción de la actividad:

Objetivo: elaborar un diagnóstico colaborativo del establecimiento en sus áreas claves, que permita identificar los nudos críticos para luego definir los objetivos estratégicos que se trabajarán durante los próximos 4 años a través del PME.

² https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-232966_estandar.pdf.

³ Las EID TP indican que existen 5 dimensiones claves para la gestión de dichos establecimientos. Estas dimensiones son las mismas que las 4 indicadas en el PME, añadiendo articulación. Sin embargo, si es posible añadir en el PME objetivos estratégicos y acciones vinculadas a la dimensión "Articulación", solo que debe hacerse dentro de las otras dimensiones. Para mayor detalle revisar el documento "Orientaciones PME 2025", p. 25-27

Participantes:

- Deberían participar al menos el equipo directivo y docentes líderes del establecimiento.
- Debe nombrarse un “Encargado/a”, quien estará a cargo de pre-llenar la “Planilla para el análisis de nudos críticos” (idealmente debe ser alguien que sepa cómo subir una planilla a la nube, es decir Drive u otros, y trabajar con documentos colaborativos en línea).

Materiales:

- Copia de los EID TP para cada participante (ya sea en formato físico o digital).
- Anexo: “PME: Planilla para el análisis de nudos críticos” (versión digital) en la nube para cada participante. Esta debe estar pre-llenada, por un encargado/a, de acuerdo a las instrucciones presentadas.

Duración: calcular al menos 2 sesiones de trabajo (90 minutos por sesión).

- En la primera sesión se realiza la evaluación individual.
- En la segunda sesión se realiza el análisis grupal.

Primer paso: Organización previa.

1.1. El equipo a cargo debe definir cuáles de los EID TP se van a evaluar para identificar los nudos críticos. Puesto que en total los EID TP incluyen 68 estándares, no es posible evaluarlos todos en una sola sesión. Para ello, existen dos alternativas:

- **La primera alternativa**, es que la actividad se lleve a cabo en distintas sesiones, y en cada sesión se evalúe un conjunto de estándares, hasta completar la evaluación de todos.
- **La segunda alternativa (recomendada)**, es que el equipo directivo defina qué estándares serán evaluados, pues son los más relevantes para los desafíos que enfrenta el establecimiento.

1.2. De acuerdo a la decisión anterior, se debe nombrar un “Encargado/a”, quien debe pre-llenar la “Planilla para el análisis de nudos críticos” (anexo).

- El proceso de “pre-llenar” implica agregar en la planilla los **estándares que serán evaluados**, la **cantidad de prácticas** de cada estándar, y el **nombre de cada persona** que participará de la actividad de evaluación de los estándares.
- Además se recomienda que la **planilla haya sido subida previamente a la nube** (por ejemplo Drive si se usa Gmail, u otros similares), y que al momento de la actividad **cada participante reciba el link** para que la **información vaya quedando registrada en línea y de forma grupal** (así se evita que luego se tenga que transcribir las respuestas de cada persona a una planilla común).
- Para que lo anterior quede más claro, revisar el siguiente paso “Evaluación individual de los EID TP”.

Segundo paso: Evaluación individual de los EID TP

2.1. Explicar que se va a realizar una **evaluación grupal para identificar nudos críticos** que deban ser abordados desde el PME. Para esto se va a realizar una evaluación basada en los EID TP, en la cual se pueda identificar el nivel de logro en las prácticas que ahí se describen.

2.2. **Entregar a cada participante una copia de los EID TP** (en formato físico o digital), y solicitar que **cada persona evalúe de forma individual los EID TP** utilizando la rúbrica.

2.3. Para hacer la evaluación, cada participante debe **leer los estándares de las dimensiones o subdimensiones seleccionadas y definir, para cada una de las prácticas ahí descritas, en qué nivel cree que se encuentra el establecimiento.**

- El nivel débil es 1, incipiente 2, satisfactorio 3 y avanzado 4.

2.4. **Por ejemplo:** Se ha definido que se va a analizar la dimensión “Gestión Pedagógica”. Si bien ésta incluye 3 sub-dimensiones (Gestión Curricular, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula y Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes), el equipo directivo ha decidido que el foco estará en la subdimensión “Gestión Curricular”.

- Por ello, se pide evaluar de forma individual, los 5 estándares de esta subdimensión, los cuáles pueden encontrarse en las páginas 55-60 de los EID TP.
- A continuación se presenta el ejemplo de uno de los estándares de dicha subdimensión (Estándar 4.4.).

Dimensión: Gestión Pedagógica				
Subdimensión: Gestión Curricular				
Estándar 4.4 El equipo directivo y técnico pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de las actividades pedagógicas				
	Nivel Débil (1)	Nivel Incipiente (2)	Nivel Satisfactorio (3)	Nivel avanzado (4)
Práctica 1	El equipo directivo y el técnico-pedagógico no acuerdan con los docentes las prácticas pedagógicas que buscan instalar y que se trabajarán en el acompañamiento.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico acuerdan con los docentes algunas de las prácticas pedagógicas que buscan instalar y que se trabajarán en el acompañamiento, o bien acuerdan prácticas pedagógicas solo con algunos docentes.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico acuerdan con los docentes las prácticas pedagógicas que buscan instalar y que se trabajarán en el acompañamiento. Estas pueden referirse a instrumentos conocidos, como el Marco para la Buena Enseñanza.	El director y el equipo técnico-pedagógico cuentan con material informativo (documentos, videos, entre otros) que explicitan prácticas pedagógicas que se buscan instalar y que se trabajarán en el acompañamiento.

	Nivel Débil (1)	Nivel Incipiente (2)	Nivel Satisfactorio (3)	Nivel avanzado (4)
Práctica 2	El equipo directivo y el técnico-pedagógico no realizan observaciones de clases ni prácticas.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico realizan observaciones de clases y prácticas poco frecuentes por lo que no logran identificar las reales necesidades de apoyo de los docentes.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico realizan observaciones, breves y frecuentes, de clases y prácticas enfocadas en la instalación de las prácticas pedagógicas acordadas. El equipo se organiza para observar al menos una vez al mes a cada docente e intensifica la frecuencia con aquellos que más lo requieren.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico desarrollan comunidades de aprendizaje docente incorporando el acompañamiento entre pares y formando suficientes mentores para aumentar la frecuencia de las observaciones y para asegurar la inducción de docentes principiantes.
Práctica 3	El equipo directivo y el técnico-pedagógico no se reúnen ni retroalimentan a los docentes después de cada observación.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico se reúnen con los docentes, después de cada observación, pero solo de manera grupal, o bien se reflexiona de manera superficial o demasiado general, lo que dificulta acordar acciones concretas para mejorar.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico se reúnen con cada docente después de cada observación, para analizar y reflexionar sobre sus logros y sus desafíos en la implementación de las prácticas por instalar y luego acordar acciones concretas para mejorar.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico usan estrategias diversas para sacar mayor provecho a la retroalimentación, como la grabación voluntaria de clases para analizar y perfeccionar las prácticas pedagógicas, entre otras.
Práctica 4	El equipo directivo y el técnico-pedagógico no establecen una relación de respeto y confianza con los docentes acompañados, ya que hacen comentarios públicos peyorativos sobre la calidad de las clases o prácticas observadas, los materiales desarrollados y las inquietudes de algunos docentes.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico, en general, establecen una relación de respeto y confianza con los docentes acompañados, pero ocasionalmente esta se lesiona debido a críticas poco empáticas o poco constructivas.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico establecen una relación de respeto y confianza con los docentes acompañados, que promueve y facilita sus procesos de aprendizaje y su desarrollo profesional, tanto técnico como pedagógico.	El equipo directivo y el técnico-pedagógico se muestran receptivos frente a las inquietudes y necesidades de los docentes para fortalecer sus procesos de aprendizaje y desarrollo profesional.

2.5. Para la evaluación individual, **cada persona va registrando su evaluación en una planilla individual digital**, la cual debe haber sido enviada por el encargado/a (anexo: “PME: Planilla para el análisis de nudos críticos”). Así la evaluación de cada persona va quedando registrada, y se va promediando con la evaluación del resto de los participantes, para obtener un puntaje grupal por cada práctica.

2.6. Por ejemplo:

Estándar: 4.4. El equipo directivo y técnico pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de las actividades pedagógicas						
	Beatriz	Oscar	Esteban	Vanesa	Yessica	Puntaje grupal
Práctica 1	3	2	3	2	2	2,4
Práctica 2	2	1	3	2	2	2
Práctica 3	3	2	4	3	3	3
Práctica 4	4	3	4	3	4	3,6

Tercer paso: Análisis grupal

3.1. Una vez que cada participante completa su evaluación, se podrá calcular el **puntaje grupal promedio obtenido para cada práctica**, pudiendo conocer en qué nivel de desarrollo se encuentra cada práctica dentro de la institución.

3.2. En base a los resultados de la planilla grupal, **la discusión se puede centrar en aquellos estándares más descendidos**, analizando en detalle cuáles son las prácticas menos logradas.

- **Por ejemplo:** de acuerdo al ejemplo anterior, la práctica más descendida es la número 2, mientras que la mejor lograda es la número 4. De esta forma, se puede conocer rápidamente qué prácticas son las que requieren mayores mejoras.

3.3. **De este análisis pueden surgir los nudos críticos** que serán abordados luego mediante la planificación estratégica. Dado que pueden ser varios los nudos que aparezcan, resulta relevante definir cuáles serán los más relevantes, factibles y estratégicos de abordar, de acuerdo a las principales necesidades de la comunidad educativa.

- **Por ejemplo:** de acuerdo al análisis, uno de los nudos críticos que podrían ser abordados es: **“El actual sistema de observación y retroalimentación de clases es poco sistemático y carece de una construcción compartida, dificultando que beneficie la mejora instruccional y en consecuencia el aprendizaje de los estudiantes”.**

3.4. Lo anterior permitirá conocer rápidamente qué prácticas son las que requieren mayores mejoras. Además, el solo hecho de **leer los estándares entregará excelentes ideas de acciones que se podrían realizar** (analizando qué se plantea para cada práctica en los niveles “Satisfactorio” y “Avanzado”).

SEGUNDO PASO

Fase estratégica: Formulación de objetivos, metas estratégicas y estrategias

La fase estratégica busca avanzar en un diseño de mejora escolar a mediano plazo. Para ello, se formulan **objetivos estratégicos**, **metas estratégicas** y las consiguientes **estrategias** para alcanzarlas, siempre en relación a los **nudos críticos** identificados en el paso anterior.

Puesto que los objetivos y metas estratégicas se deben alcanzar en un período de 4 años, estas deben ser **medibles**, **alcanzables** y **relevantes** (Mineduc, 2021).

- **Medibles:** implica que se debe crear una meta concreta que permita saber si se alcanzó o no el objetivo.
- **Alcanzables:** implica que se cuenta con los recursos necesarios para poder llevar a cabo las acciones que permitan alcanzar el objetivo.
- **Relevantes:** implica que su consecución es un aporte real y significativo para el proceso de mejora escolar, y responde adecuadamente a los desafíos que se han detectado.

Una buena guía para asegurar que los objetivos estratégicos son relevantes, es considerar los lineamientos del **Plan de Reactivación Educativa**⁴ y literatura nacional e internacional sobre mejora escolar. Mientras que la primera ayuda a identificar aquellos aspectos que deberían ser priorizados por las escuelas, la literatura ayuda a conocer qué prácticas de liderazgo son las que han demostrado impactar de mayor forma los aprendizajes de los estudiantes.

⁴ <https://reactivacioneducativa.mineduc.cl/>

⁵ Para apoyar a los establecimientos escolares en el desarrollo de sus Planes de Mejoramiento, el Ministerio de Educación de Chile, ha desarrollado un [conjunto de herramientas](#).

1. Formulación objetivos estratégicos⁵:

Para la formulación de los objetivos estratégicos hay que considerar cuatro componentes.

Objetivos estratégicos

Verbo en infinitivo + complemento y sujeto + finalidad u objetivo + contextualización

Ejemplo:

En el paso uno, al revisar el estándar 4.4, se observó que los directivos escolares eran poco sistemáticos en la observación de clases, y que no necesariamente acordaban con los docentes, previo a la visita, los elementos a observar. Esto genera que la observación y retroalimentación sea poco efectiva, sin la capacidad de favorecer la mejora instruccional. Por ello, se ha decidido el siguiente objetivo estratégico:

Dimensión	Objetivo estratégico
Gestión Pedagógica	Instalar un sistema de observación y retroalimentación de clases para los docentes de especialidades TP, con el objetivo de potenciar sus competencias instruccionales, favoreciendo los aprendizajes de los estudiantes de especialidades técnico-profesionales

2. Formulación metas estratégicas⁶:

Para la formulación de los objetivos estratégicos hay que considerar cuatro componentes.

Metas estratégicas

Estándar de medición + Verbo en acción + Complemento + Finalidad + Puesta en marcha de contextualización

⁶ Visitar la herramienta "[Consejos para la redacción de los componentes del PME](#)": MINEDUC.

Es importante considerar que las metas estratégicas midan el efecto, y no tan solo la realización de acciones. Como se observa en el ejemplo, la meta busca medir que efectivamente los docentes mejoran sus prácticas instruccionales, y no tan solo que están siendo observados y retroalimentados.

Un error común es redactar metas que den cuenta de que algo se está realizando, pero sin medir los efectos. Por ejemplo “El 100% de los docentes de especialidades TP son observados y retroalimentados”.

Puesto que las metas miden efectos, es muy importante tener claridad sobre qué instrumento se utilizará para evaluarlas, y cuál es la línea base. En el caso de este ejemplo, sería necesario conocer en qué nivel están actualmente las prácticas instruccionales de los docentes de especialidades TP, para poder compararlas con lo que ocurra en 4 años más. Así también, tener claridad de cuál es el instrumento a utilizar.

Ejemplo:

Dimensión	Meta estratégica
Gestión Pedagógica	80% de los docentes de especialidades técnico-profesional mejoran sus prácticas instruccionales favoreciendo los aprendizajes de los estudiantes de especialidades técnico-profesionales

3. Formulación estrategias⁷:

Las estrategias, a diferencia de los objetivos y metas estratégicas, son anuales. Por esta razón, en la planificación estratégica se debe incluir para cada objetivo estratégico al menos una estrategia para cada año. Las estrategias son el medio a través de las cuáles lograremos alcanzar nuestro objetivo estratégico.

Para la formulación de las **estrategias** hay que considerar cuatro componentes.

Estrategias

Verbo de ejecución + complemento (acción estratégica) + medio o condición + puesta en marcha de la contextualización

⁷ Visitar la herramienta [“Consejos para la redacción de los componentes del PME”](#): MINEDUC.

En la estrategia se vuelve a recoger lo conversado en el primer paso. Puesto que una debilidad tenía relación con ponerse de acuerdo sobre qué se va a observar, la estrategia para el primer año no solo considera diseñar un sistema de acompañamiento y retroalimentación, sino que hacerlo junto a los mismos docentes, lo que facilita además una visión compartida.

Ejemplo de estrategia para el año 1:

Dimensión	Estrategia
Gestión Pedagógica	Diseñar junto a los docente de especialidades técnico-pedagógicas un sistema de observación y retroalimentación de clases para docentes TP que permita mejorar sus prácticas instruccionales , favoreciendo los aprendizajes de los estudiantes de especialidades técnico-profesionales

Sería esperable que para los años 2, 3 y 4 se propongan estrategias que permitan seguir construyendo sobre lo alcanzado el año anterior. Por ejemplo, si en el año 1 se logró avanzar en el diseño conjunto un sistema de observación y retroalimentación, una estrategia para el año 2 podría ser pilotear dicho sistema en un determinado grupo de docentes, generando instancias de análisis que permitan ir perfeccionando el sistema.

TERCER PASO

Fase anual: Formulación de acciones

La fase anual, se basa en la formulación de **acciones**, las cuáles deben estar en línea con las estrategias definidas en el paso anterior. Las acciones deben ejecutarse dentro del año, y deben incluir, entre otros, un nombre, una breve descripción, fecha de inicio y término, responsable, los recursos asociados y medios de verificación (Mineduc, 2021).

- “Descripción”: esta debe permitir comprender en qué consiste la acción, quienes participan, cuántas actividades incluye y el grupo de personas que participan.
- “Medios de verificación”: deben ir más allá de comprobar que la acción se realizó, sino también de su contribución.

Ejemplo “Acción”:

Estrategia	Acción
<p>Diseñar junto a los docentes de especialidades técnico-profesional un sistema de observación y retroalimentación de clases para docentes TP que permita mejorar sus prácticas instruccionales, favoreciendo los aprendizajes de los estudiantes de especialidades técnico-profesionales</p>	<p>Acción 1</p> <p>Nombre: Elaboración de la pauta de observación de clases</p> <p>Descripción: El Jefe de UTP, junto a los docentes de especialidad TP, crean la pauta y rúbrica de observación de clases en base al Marco para la Buena Enseñanza, con el objetivo de generar retroalimentación a las prácticas instruccionales.</p> <p>Fecha de Inicio: 3/3/2025 Fecha de término: 31/3/2025 La pauta se creará durante los consejos de profesores de Marzo.</p> <p>Responsable: Jefe de UTP</p> <p>Recursos: Marco para la Buena Enseñanza</p> <p>Medio de verificación: Actas de reunión, envío a los docentes de la pauta creada a todos los docentes.</p>

Ejemplo “Ruta de mejoramiento en el marco del ciclo de mejoramiento continuo”:

Dimensiones	Nudo crítico	Objetivos estratégicos	Metas estratégicas	Estrategias	Acción
Gestión Pedagógica	El actual sistema de observación y retroalimentación de clases es poco sistemático y carece de una construcción compartida, dificultando que beneficie la mejora instruccional y en consecuencia el aprendizaje de los estudiantes	Instalar un sistema de observación y retroalimentación de clases para los docentes de especialidades TP, con el objetivo de potenciar sus competencias instruccionales, favoreciendo los aprendizajes de los estudiantes de especialidades técnico-profesionales	80% de los docentes de especialidades técnico-profesional mejoran sus prácticas instruccionales	Diseñar junto a los docentes de especialidades técnico-profesional un sistema de observación y retroalimentación de clases para docentes TP que permita mejorar sus prácticas instruccionales, favoreciendo los aprendizajes de los estudiantes de especialidades técnico-profesionales	Elaboración de la pauta de observación de clases

Consideraciones finales:

1. Es importante señalar que **dependerá en qué año del ciclo de mejoramiento del PME se encuentre el liceo para la formulación total o parcial de esta trayectoria.**

- Así, si el liceo debe iniciar el primer año del ciclo, se recomienda formular la ruta completa (nudos críticos, objetivo estratégico, meta estratégica, estrategias y acciones).
- Por su parte, si el liceo se encuentra en el segundo, tercer o cuarto año del ciclo, se sugiere solo formular las estrategias y acciones correspondientes, tratando (dentro de lo posible), de vincularlas con los objetivos y metas estratégicas ya creadas.

2. Esta herramienta presenta una propuesta sobre cómo identificar nudos críticos para la elaboración del PME, como también entregar orientaciones en relación a la redacción de los objetivos, metas, estrategias y acciones. Por motivos de extensión, se entrega un ejemplo vinculado a “Gestión Pedagógica”. Sin embargo, es importante que los equipos directivos y sus sostenedores tengan presente que el **PME exige crear al menos 2 objetivos estratégicos para cada una de las cuatro dimensiones del PME.** En este sentido, lo aquí presentado tendría que ser llevado a cabo para cada una de las dimensiones.

3. Es importante considerar también que **la elaboración del PME exige pasos adicionales que no han sido abordados en esta herramienta.** Para conocer todos los elementos que considera el PME en su fase estratégica y anual, y el formato en que deben ser completado, se sugiere **revisar los formularios de registro oficiales**⁸.

⁸ <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/formularios-de-registro-offline-pme/>

Anexos



1. Plan de Mejoramiento Educativo (PME):” Planilla para el análisis de nudos críticos”



2. Plan de Mejoramiento Educativo (PME). “Matrices para su elaboración, con foco en EMTP”.

Recursos complementarios

Esta herramienta puede ser utilizada en complemento con los siguientes recursos.



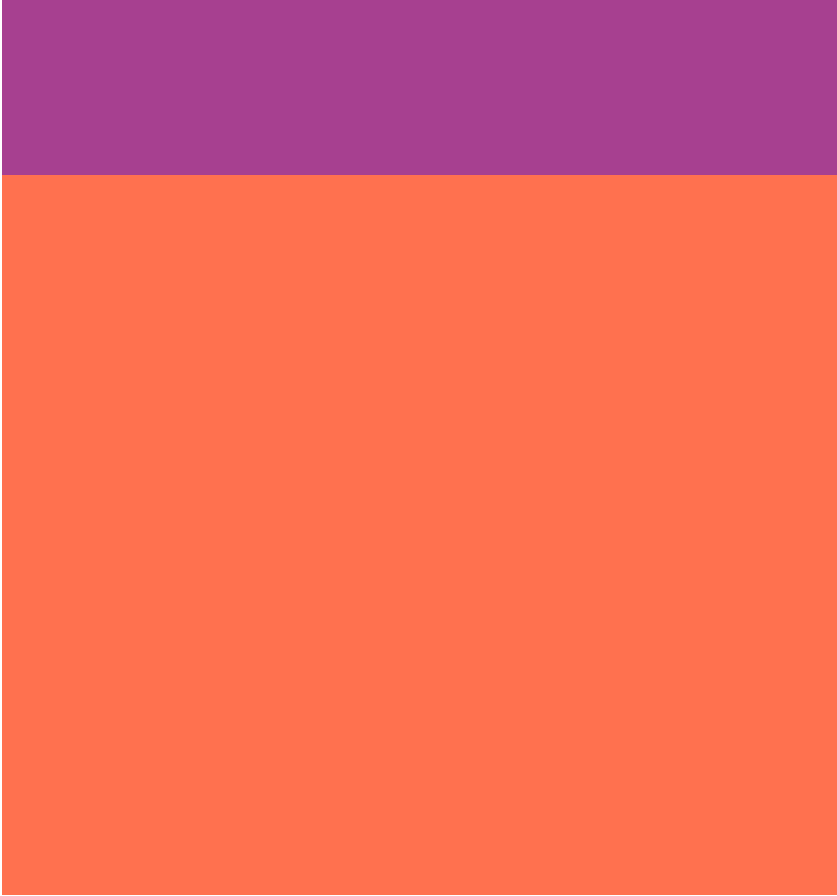
Kit: Proyecto Educativo Institucional (PEI).
(2021). CILED.

- Sugerencias para su elaboración, con foco en EMTP
- Matrices para su elaboración, con foco en EMTP



Kit: Plan Local de Desarrollo Profesional Docente
(2021). CILED.

- Sugerencias para su elaboración, con foco en EMTP
- Antecedentes para su elaboración, con foco en EMTP
- Matrices para su elaboración, con foco en EMTP



www.ciled.cl

