



PARA ESCUELAS Y LICEOS

# Guía Metodológica

Etapa de  
**PLANIFICACIÓN**  
del Apoyo Técnico-Pedagógico





## **Ministerio de Educación**

República de Chile  
Avda. Bernardo O'Higgins 1371  
Santiago de Chile

## **Dirección de Educación Pública**

División de Desarrollo Educativo  
Avda. Bernardo O'Higgins 1449, Torre 4  
Santiago de Chile

### **Equipo encargado:**

Alexis Moreira Arenas  
Juan Lorca Valdivia  
Israel Ferreira Pinto  
Sergio Pirinoli Herrera  
Carolina Soto Aspee  
Bárbara Agliati Molina

### **En colaboración con:**

CITSE  
Carolina Cuéllar  
Andrea Horn  
Álvaro González  
Juan Pablo Queupil  
María Paz Faúndez

### **Edición de texto:**

SM S.A

### **Diseño:**

SM S.A

---

2022 – Dirección de Educación Pública

Se autoriza su reproducción siempre y cuando se haga referencia explícita a la fuente.

En el presente documento se utilizarán de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “educadores de párvulos”, “el asistente de la educación” y sus respectivos plurales, así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo para referirse a hombres y mujeres. Esta opción se basa en la convención idiomática de nuestra lengua (RAE) y tiene por objetivo evitar fórmulas para aludir a ambos sexos en el idioma español (“o/a”, “los, las” y otras similares), debido a que implican saturación gráfica que puede afectar la lectura de los textos. El término de Establecimientos Educativos o Escuela alude a todos los lugares donde se imparte Educación Pública: Parvularia, Básica, Media, Especial, de Adultos, en situación hospitalaria, en contexto de encierro o de ruralidad.



En el Modelo de Desarrollo de Capacidades (MDC), la etapa de planificación busca generar un trabajo en conjunto con los equipos de gestión de los establecimientos educacionales para enfrentar la necesidad de mejora priorizada a través de acciones que desarrollen capacidades.

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>5</b>
---------------------------	----------

## 1

### **ASPECTOS GENERALES**..... **6**

1.1 Objetivo .....	7
1.2 Resultados esperados en los equipos de gestión.....	7
1.3 Consideraciones .....	7
1.4 Ejemplos de fuentes de información interna .....	8

## 2

### **ASPECTOS METODOLÓGICOS** ..... **9**

2.1 Antes de la(s) sesión(es) de planificación.....	10
2.2 Durante la(s) sesión(es) de planificación.....	11
2.3 Posterior a la(s) sesión(es) de planificación.....	12

### **ANEXOS**..... **13**

Conclusión de la etapa de Diagnóstico .....	14
Matriz de Planificación.....	16
Checklist de Autoevaluación .....	18



# PRESENTACIÓN

El objetivo del presente documento es proponer orientaciones metodológicas para la etapa de planificación del ciclo de apoyo técnico-pedagógico que llevan a cabo los equipos de la Unidad de Apoyo Técnico-Pedagógico (UATP) en los establecimientos educacionales (EE) de su territorio.

Se precisa relevar que el foco del apoyo técnico-pedagógico es acompañar a los equipos de gestión<sup>1</sup> de los establecimientos en sus procesos de desarrollo de las capacidades basales para conducir y sostener la mejora educativa, a saber: reflexión, colaboración, confianza relacional y distribución del liderazgo.

En el Modelo de Desarrollo de Capacidades (MDC), la etapa de planificación busca generar un trabajo en conjunto con los equipos de gestión de los establecimientos educacionales para enfrentar la necesidad de mejora priorizada a través de acciones que desarrollen capacidades, siendo clave mantener la motivación, el compromiso y la confianza de los equipos de gestión a lo largo de esta etapa.

A continuación se presentan los aspectos generales y metodológicos que se necesita considerar en esta etapa, buscando proponer, en un marco flexible y adaptable a diversos contextos y escenarios, orientaciones que sirvan de guía para el trabajo con los equipos de gestión de los establecimientos educacionales. Mediante el acompañamiento de los profesionales de las UATP, se espera construir un espacio de aprendizaje profesional y colaboración horizontal con estos equipos.

---

<sup>1</sup> Esta guía puede facilitar el trabajo del profesional de la UATP tanto con equipos de gestión como con otros profesionales y adultos a cargo de los EE.

# ASPECTOS GENERALES

# 1



La etapa de planificación se caracteriza por definir la práctica deseada (objetivo) que se espera alcanzar y por estructurar la ruta de trabajo para lograrla. Se toma como insumo el análisis de información realizado en la etapa de diagnóstico, en la que se identificó la práctica problemática que debe ser abordada de manera prioritaria. A partir de ello, se realiza un proceso de búsqueda de solución de dicha problemática, que implica la planificación de acciones clave que estimularán el cambio en las prácticas y que promoverán el desarrollo de las capacidades basales. Esta planificación implica también establecer indicadores con sus respectivos plazos y responsables.



## 1.1 OBJETIVO

Realizar una planificación colaborativa para abordar la práctica problemática, que les permita vincularla con una capacidad basal, a través de la búsqueda de soluciones (acciones) que estimulen el desarrollo de capacidades.

## 1.2 RESULTADOS ESPERADOS EN LOS EQUIPOS DE GESTIÓN

- Identificación de un estado deseado de la capacidad.
- Reconocimiento de aspectos que facilitan el alcance del estado deseado de la capacidad.
- Planteamiento de una solución coherente con los aspectos que originan y mantienen la práctica problemática.
- Planificación de acciones involucradas en la solución que estimularán el cambio en las prácticas y que promoverán el desarrollo de la capacidad basal definida.
- Establecimiento de metas, acciones, indicadores, fechas, responsables y resultados esperados.

## 1.3 CONSIDERACIONES

Es importante considerar que la etapa de planificación consolida, en una proyección concreta y factible, lo abordado y concluido en la etapa de diagnóstico, estableciendo como punto de partida una práctica problemática (vinculada a la estrategia anual del Plan de Mejoramiento Educativo, [PME]), que en su solución (objetivo) demande la planificación de acciones que permitan llegar al nivel de desarrollo deseado de la capacidad.

La planificación de cada acción de mejora es única, ya que responde a las características de cada equipo y establecimiento, es decir, dos establecimientos con la misma práctica problemática no necesariamente llegarán a una misma planificación para enfrentarla. Esto se debe a que la solución se construye en relación con las creencias, hábitos, conocimientos, actitudes, prácticas, entre otros factores, que están a la base de la necesidad de mejora y han sido identificados en el diagnóstico.

Antes de dar por concluida esta etapa, es importante que los actores del establecimiento educacional puedan aportar con su visión a la planificación co-construida.

## **1.4 EJEMPLOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA**

- Ficha de caracterización del establecimiento educacional, resultado de la etapa de involucramiento, con información corroborada y actualizada con el equipo del establecimiento.
- Matriz de conclusión del diagnóstico del establecimiento educacional, resultado de la etapa de diagnóstico, con información corroborada y actualizada con el equipo del establecimiento.
- Otros documentos relacionados con el establecimiento educativo con los que se considere pertinente contar (como los referidos al Proyecto Educativo Institucional [PEI], datos de resultados y procesos internos, informes de acompañamiento docente, entre otros).





# ASPECTOS METODOLÓGICOS

# 2

Para abordar esta etapa del ciclo se proponen orientaciones metodológicas que consideran tres momentos de trabajo para desarrollar el acompañamiento técnico-pedagógico:

- a. Antes de la(s) sesión(es) de acompañamiento al equipo de gestión.
- b. Durante la(s) sesión(es) de acompañamiento al equipo de gestión.
- c. Posterior a la(s) sesión(es) de acompañamiento al equipo de gestión.

A continuación se describen las orientaciones de cada uno de estos momentos.

## 2.1 ANTES DE LA(S) SESIÓN(ES) DE PLANIFICACIÓN

Revise nuevamente la matriz de conclusión del diagnóstico (Anexo 1) resultante de la etapa anterior, a fin de manejar información clave que se retomará durante la(s) sesión(es) de planificación.

Prepare un encuadre y estrategia de trabajo para la(s) sesión(es) de planificación. Como parte de este encuadre, considere las siguientes preguntas:

- » *¿De qué modo facilitaré la planificación colaborativa en la sesión?*
- » *¿Cómo ayudaré a reflexionar sobre el diagnóstico y su conexión con la práctica deseada?*
- » *¿Qué metodología(s) y herramientas propondré para la realización de la(s) sesión(es) de planificación?*
- » *¿Qué materiales o insumos creo que serán necesarios para la(s) sesión(es) de planificación?*
- » *¿Qué actores deberían participar en cada una de estas sesiones?*

Coordine los aspectos logísticos de la(s) sesión(es) de planificación. En coherencia con las condiciones organizacionales de los establecimientos y de los equipos de gestión, defina, en común acuerdo con los equipos, la fecha y el horario para trabajar en la planificación; asimismo, busque o solicite un espacio de trabajo adecuado.



## 2.2 DURANTE LA(S) SESIÓN(ES) DE PLANIFICACIÓN

Guíe la conversación con los equipos de gestión en torno a interrogantes que faciliten la construcción de la planificación (Anexo 2).

Puede tomar como referencia las siguientes preguntas:

- » *¿Qué estado deseado de desarrollo de la capacidad seleccionada se quiere alcanzar? (objetivo y meta)*
- » *¿Qué acciones clave permitirían movilizar la capacidad definida para lograr la estrategia del PME vinculada? (acciones)*
- » *¿Qué indicadores (por acción) nos darán cuenta de que se están realizando adecuadamente las acciones planificadas o si se deben realizar ajustes a la planificación? (indicadores de seguimiento)*
- » *¿Cuánto tiempo tomará la ejecución de cada acción del plan para alcanzar la capacidad deseada?*
- » *¿Quiénes serán los responsables de las acciones y en qué plazos se ejecutarán dichas acciones? (plazos y responsables)*
- » *¿Cómo se vincula el desarrollo de las acciones del plan con el desarrollo y cumplimiento de la estrategia anual del PME?*

Complete la planificación, registrando en la Matriz de Planificación (Anexo 2) la meta que se espera alcanzar en relación con la capacidad deseada; la definición de acciones clave que conduzcan a la capacidad deseada e impulsen el desarrollo de capacidades; la formulación de indicadores de seguimiento de la ejecución; además de los plazos, responsables y vinculación de dichas acciones con la estrategia del PME.

Promueva que los objetivos, metas, acciones, indicadores, etc., sean realistas respecto de los marcos temporales y la cantidad de profesionales que podrán participar en la ejecución de la planificación.

Resgarde que el equipo de gestión favorezca la reflexión y colaboración de los agentes involucrados en la planificación y que la comunidad educativa conozca el proceso.

Por último, ponga atención a las dinámicas grupales y a las disposiciones o actitudes personales de los equipos de gestión durante las interacciones con sus integrantes. Esta percepción puede ayudar tanto a conducir la(s) sesión(es) de planificación como también a identificar aspectos relacionales que puedan facilitar o dificultar el desarrollo de la relación de acompañamiento.

## 2.3 POSTERIOR A LA(S) SESIÓN(ES) DE PLANIFICACIÓN

Luego de realizada la(s) sesión(es), y con el propósito de ayudar a los equipos de gestión a afinar su planificación, mantenga una comunicación fluida con sus integrantes y proponga instancias complementarias para que el equipo de gestión recoja la visión de los equipos docentes y profesionales de apoyo del establecimiento en relación con la planificación.

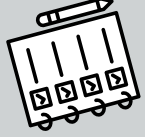
Respecto de su ejercicio en el acompañamiento técnico-pedagógico, se sugieren las siguientes preguntas a modo de autoevaluación:

- » *¿De qué manera facilité el proceso de planificación? ¿Qué evidencias poseo?*
- » *¿Qué cosas resultaron bien? ¿Qué evidencias poseo?*
- » *¿Qué cosas no resultaron como tenía planificado? ¿Qué evidencias poseo?*
- » *¿Qué aspectos me sorprendieron o no anticipé?*
- » *¿Qué aspectos debería mejorar para facilitar el proceso de planificación?*
- » *¿De qué manera puedo desarrollar las capacidades basales en mí y en otros profesionales de la UATP para incidir en la facilitación de la planificación?*
- » *¿Qué apoyos necesito del SLEP para facilitar el proceso de planificación en los establecimientos?*

Por último, puede realizar un trabajo de análisis colaborativo en torno a estas preguntas con otros profesionales de la UATP, lo que les permitirá enriquecer el desarrollo de la etapa. Asimismo, puede complementar su autoevaluación en el rol de acompañamiento durante esta etapa utilizando el *checklist* que se encuentra en el Anexo 3.

LISTADO ANEXOS
1. Conclusión de la etapa de Diagnóstico
2. Matriz de Capacidades
3. <i>Checklist</i> de Autoevaluación

# ANEXOS



## Conclusión de la etapa de Diagnóstico

CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO					
Práctica problemática priorizada	Dimensión PME asociada	Subdimensión PME asociada	Estrategia anual PME vinculada	Capacidad basal para desarrollar	Estado desarrollo actual de la capacidad (nivel de desarrollo)

## Matriz de Planificación

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN							
Objetivo	Meta	Acciones clave	Indicador	Plazos	Responsables	Resultado esperado	
Capacidad deseada	Nivel de desarrollo de la capacidad que se busca alcanzar	Manifestaciones de la capacidad para movilizar la Estrategia del PME	Verificación del avance de cada una de las acciones clave	Fechas estimadas de ejecución	Personas, con sus roles, a cargo de la acción	Nivel de cumplimiento de la estrategia anual del PME	
		1.					
		2.					
		3.					
		4.					

## Checklist de Autoevaluación

Utilice este *checklist* para reflexionar sobre su rol como profesional.

DURANTE LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN...	SÍ	NO	NO APLICA
Actué como facilitador permitiendo que los participantes construyeran sus conclusiones.			
Comuniqué de manera efectiva, verbal y no verbalmente, incentivando y generando entusiasmo en el equipo de gestión.			
Me involucré con el equipo, dando señales concretas de su compromiso colectivo con la mejora del establecimiento.			
Entregué el contexto adecuado para cada parte de la sesión e hice preguntas precisas para dirigir el foco en la sesión.			
Organicé previamente el material necesario y facilité su utilización durante la sesión.			
Promoví la reflexión colectiva mediante preguntas estratégicas para asegurar que el equipo revise sus supuestos y analice sus prácticas.			
Seguí la agenda prevista para la sesión y realicé los ajustes necesarios sobre la misma, basado en el pulso de las necesidades del grupo.			
Demostre conocimiento profundo del contexto del establecimiento educativo, y transmití confianza y seguridad al grupo.			
Ofrecí apoyo para realizar una síntesis de lo que el grupo acordó durante la sesión.			





En el Modelo de Desarrollo de Capacidades (MDC), la etapa de planificación busca generar un trabajo en conjunto con los equipos de gestión de los establecimientos educacionales para enfrentar la necesidad de mejora priorizada a través de acciones que desarrollen capacidades.

