



Aprendiendo a ser mejores



Evaluación de Desempeño

Manual para la
Elaboración y Evaluación
de Compromisos



UNIDAD DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO EDUCATIVO
DIVISIÓN EDUCACIÓN GENERAL

Evaluación de Desempeño

Manual para la Elaboración y Evaluación de Compromisos

© Ministerio de Educación, 2007

Todos los derechos reservados.

Permitida su reproducción total o parcial indicando la fuente.

Inscripción N° 164228

ISBN / 978-956-292-153-4

DISEÑO

Estudio de Diseño Zet Art&Facts | www.zet.cl

DIRECCIÓN DE ARTE María José Iglesias

ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS Sonia Dinamarca

IMPRESIÓN

Quebecor World S.A.

Publicación de la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo

División de Educación General

Ministerio de Educación

República de Chile

Avda. Libertador Bernardo O'Higgins 1371, piso 5, Santiago.

Contenidos

4 **Presentación**

6 **Primera Parte**

Aspectos Fundamentales de la Evaluación de Desempeño

1. La Evaluación de Desempeño en las escuelas y liceos
2. Dimensión Legal de la Evaluación de Desempeño
3. Los Compromisos de la Evaluación de Desempeño
4. Articulación de la Evaluación de Desempeño con otros dispositivos de gestión

16 **Segunda Parte**

Elaboración y Revisión de Compromisos

1. Etapas de la Evaluación de Desempeño
2. Elementos Técnicos de los Compromisos
3. Pasos para la Elaboración de Compromisos e Instancias de Revisión
4. Criterios para la Revisión del Sostenedor

40 **Tercera Parte**

Evaluación de los Compromisos

1. Preparación para la Evaluación
2. Proceso de Evaluación y sus Resultados

48 **Cuarta Parte**

El Portal Gestión y Liderazgo Educativo como herramienta para la Suscripción y Evaluación de Compromisos.

1. Ventajas del uso de tecnologías en la implementación de procesos educativos
2. Navegación en la Intranet de la Evaluación de Desempeño
3. Perfiles y Secciones de la Intranet de la Evaluación de Desempeño

Presentación

En el marco de la política orientada a elevar la calidad en la equidad del sistema educativo, se hace cada vez más necesario que los responsables de la gestión de los establecimientos educacionales aseguren la efectividad de las acciones que implementan al interior de sus unidades educativas. Para poder responder a ese desafío, los equipos directivos de los establecimientos deben fortalecer los conocimientos y capacidades que han desarrollado a través de su ejercicio profesional y adquirir o perfeccionar sus competencias.

En este escenario, la Evaluación de Desempeño de Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos es un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo directivo que, a partir de la reflexión colectiva sobre la gestión del establecimiento y de la reflexión personal sobre las competencias directivas, asocia el fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el logro de objetivos de aprendizajes.

Durante el año 2006, el Ministerio de Educación apoyó la implementación de la Evaluación de Desempeño en establecimientos educacionales de algunas comunas del país. Los aprendizajes de esta experiencia fueron diversos pero, en lo fundamental, permitieron reconocer el potencial de esta herramienta para orientar las acciones de Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos hacia el logro de más y mejores aprendizajes.

Hoy, más allá de la necesidad de cumplir con las disposiciones legales que regulan su aplicación, la Evaluación de Desempeño es una oportunidad para el mejoramiento del desempeño directivo de todas las escuelas y liceos municipales del país. Para los Sostenedores y Directores de estas unidades educacionales es este Manual que, junto con el Portal de Gestión y Liderazgo Educativo, se constituye en una herramienta de apoyo para el buen desarrollo de este proceso de evaluación.

Este manual es una guía práctica que da cuenta del sentido y principales características de la Evaluación de Desempeño de Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos, pero que en lo fundamental orienta los procesos de formulación y evaluación de compromisos. En efecto, el principal objeto de este Manual es entregar lineamientos técnicos y sugerir procedimientos para propiciar un proceso de suscripción y evaluación de compromisos formativos y orientados al desarrollo profesional de los responsables de la gestión y conducción de los establecimientos educacionales.

El Manual se estructura en cuatro partes:

Primera Parte: Aspectos Fundamentales de la Evaluación de Desempeño.

Presenta el sentido, principales elementos y la relación de la Evaluación de Desempeño con otros mecanismos de gestión escolar.

Segunda Parte: Elaboración y Revisión de Compromisos.

Entrega lineamientos técnicos y sugerencias metodológicas para que Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos puedan elaborar Compromisos de Gestión y Desempeño coherentes y concordantes entre sí y con su realidad institucional. Asimismo, orienta el proceso de revisión de compromisos por parte de los sostenedores de establecimientos educacionales.

Tercera Parte: Evaluación de Compromisos.

Contiene recomendaciones prácticas para preparar el proceso de evaluación al interior de sus establecimientos. Junto a ello entrega lineamientos para que los evaluadores de este proceso, es decir, sostenedores y directores puedan realizar una evaluación formativa, objetiva e imparcial de los compromisos suscritos.


Cuarta Parte: El Portal www.gestionyliderazgoeducativo.cl como herramienta para la Suscripción y Evaluación de Compromisos.

Presenta las aplicaciones más importantes de la Intranet del Portal Gestión y Liderazgo Educativo que permite a directivos y sostenedores enfrentar con éxito los momentos de Suscripción y Evaluación de Compromisos.

Primera Parte

Aspectos Fundamentales
de la Evaluación de
Desempeño





“ La Evaluación de Desempeño es un proceso interno de las instituciones escolares cuyo diseño, implementación y seguimiento deben administrar, fundamentalmente, los sostenedores y los responsables directos de la conducción de los establecimientos. ”

La Evaluación de Desempeño: herramienta al servicio del desarrollo profesional de los directivos.

1 La Evaluación de Desempeño en las escuelas y liceos

Profesionalización del Rol Directivo y Niveles de Desempeño

El propósito fundamental de la Evaluación de Desempeño es contribuir al mejoramiento de los establecimientos educacionales, a través del desarrollo profesional de los responsables de su gestión. Con ese fin, promueve al interior de las unidades escolares el fortalecimiento de competencias directivas requeridas para liderar procesos de gestión tendientes a asegurar condiciones institucionales para el logro de más y mejores aprendizajes.

Debido a que el mejoramiento educativo es tarea fundamental de quienes cumplen el rol de liderazgo al interior de los establecimientos escolares, la Evaluación de Desempeño compromete a la totalidad de quienes tienen responsabilidad por la conducción de los diversos procesos en la organización. Conforme a esto, participan de este proceso todos los profesionales de la educación que cumplen funciones Docentes Directivas y Técnico-Pedagógicas en establecimientos municipales¹.

El punto de partida de la Evaluación de Desempeño está en la motivación de los propios directivos por mejorar en forma permanente su liderazgo pedagógico. De acuerdo con ello, a principio de cada año escolar, sus necesidades e intenciones de desarrollo profesional y de la organización educativa, se plasman en un *acuerdo individual* entre el Sostenedor y Director; y entre el propio Director y cada Docente Directivo y/o Técnico-Pedagógico. Una vez que el acuerdo ha sido suscrito, las acciones requeridas para el cumplimiento de los compromisos adquiridos se implementan en el establecimiento educacional, guardándose cuidadosamente las evidencias que dan cuenta de ello. Al término del año escolar, los resultados obtenidos se sistematizan en un *Informe de Resultados de la Implementación*, y posteriormente, sobre esa base, sostenedores y directores proceden a la *verificación* del nivel de cumplimiento de los acuerdos suscritos.

La información así obtenida se traduce en una *escala de evaluación* que permite catalogar el desempeño de los responsables de la gestión de los establecimientos en cuatro categorías: *destacado, competente, básico e insatisfactorio*. Dicha información da a los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos un marco de referencia para orientar sus futuros esfuerzos de desarrollo profesional y continuar el proceso de mejoramiento de su desempeño.

¹ Se entiende por *Docentes Directivos* aquellos profesionales considerados en el Estatuto Docente, es decir, Director, SubDirector e Inspector General. Entre los docentes Técnico-Pedagógicos, se incluye al Orientador y Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, así como también podría incluirse otros profesionales que hayan sido contratados para desarrollar dicho tipo de funciones; como por ejemplo, Jefes de Producción en el caso de los Establecimientos de Enseñanza Media Técnico Profesional, Especialistas en Evaluación, Especialistas en Currículo, entre otros.

De ese modo, la Evaluación de Desempeño es una herramienta que permite concretar, con el necesario grado de objetividad y formalidad, las legítimas motivaciones de desarrollo profesional de los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos y, por otra parte, articular esas inquietudes con las necesidades de mejoramiento de los establecimientos.

Contribución del Sostenedor al Fortalecimiento del Liderazgo Directivo

Como parte del conjunto de procesos conducidos a nivel local, la Evaluación de Desempeño debe orientar el desarrollo profesional de directivos en el marco de las necesidades y requerimientos de la política comunal de educación. Esto exige el compromiso y la participación activa del Sostenedor en las diversas etapas y momentos de la Evaluación de Desempeño.

Desde esta perspectiva, el mandato al Sostenedor no se restringe a la evaluación formal y final de las propuestas acordadas con los directivos de los establecimientos a su cargo; sino que va más allá, abarcando también, la definición y monitoreo de la orientación del proceso de evaluación al interior de las unidades educativas. Esto significa velar por la oportuna revisión y aprobación de las propuestas presentadas por cada profesional sujeto a evaluación y el seguimiento a su implementación.

Lo anterior requiere por parte del Sostenedor un conocimiento profundo de las necesidades de desarrollo profesional de los directores, así como de las restricciones y posibilidades de los establecimientos para la instalación de procesos en busca del mejoramiento de los aprendizajes. En efecto, sólo si el Sostenedor tiene un cabal conocimiento de lo que acontece en cada unidad educativa y de las debilidades y fortalezas profesionales de cada directivo a su cargo, podrá orientar adecuadamente el proceso de Evaluación de Desempeño considerando los requerimientos de la política educacional de su unidad territorial.

En este punto, el Director del establecimiento educacional juega un rol fundamental, ya que al ser el inmediato responsable de la Evaluación de Desempeño de los integrantes de su equipo directivo y técnico-pedagógico; requiere conocer previamente las necesidades de perfeccionamiento de cada uno de ellos y compartir, junto a su Sostenedor, la responsabilidad por su desarrollo profesional, incluido el propio.

En la Evaluación de Desempeño los sostenedores tienen una especial responsabilidad por el desarrollo profesional de los directivos de los establecimientos de su dependencia.

La Evaluación de Desempeño es una invitación a reflexionar sobre la gestión institucional y sobre las propias fortalezas y debilidades directivas.

La Reflexión como inicio del proceso de mejoramiento

La Evaluación de Desempeño busca generar, al interior de las organizaciones educativas, un proceso de reflexión orientado al mejoramiento continuo de la institución, sobre la base del desarrollo profesional permanente de sus directivos. En efecto, se espera que, con ocasión de la Evaluación de Desempeño, los equipos directivos y técnico-pedagógicos realicen una reflexión profunda sobre las necesidades de mejoramiento de la gestión escolar y sobre sus propias prácticas directivas y, en consecuencia, desarrollen iniciativas que dinamicen efectivamente mecanismos de aprendizaje institucional, orientados al mejoramiento de los logros educativos.

En un primer momento, la reflexión sobre el establecimiento debe permitir a sus directivos definir los ámbitos de la gestión institucional en los que es necesario introducir cambios y mejoras. Para ello, encontrarán en los componentes del **Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del MINEDUC**, un conjunto de orientaciones en relación con la conducción institucional, a partir de las cuales pueden contrastar sus propias prácticas directivas.

Posteriormente, la reflexión debe orientar el reconocimiento por parte de los directivos de sus posibilidades y fortalezas, así como de las debilidades de sus competencias profesionales, en relación con las necesidades de mejoramiento de la institución. En este contexto, el **Marco para la Buena Dirección** —que explicita las competencias profesionales de los equipos directivos de establecimientos educacionales— ayuda a reconocer los aspectos específicos hacia los que requieren orientar su desarrollo profesional, para liderar procesos de cambio que permitan el logro de mejores aprendizajes.

Es así como la reflexión sobre la organización escolar, en cuanto se orienta al desarrollo profesional de sus directivos, permite articular, con miras al mejoramiento educativo, los desafíos y requerimientos del sistema nacional de educación con las características y posibilidades propias del contexto del establecimiento.

2 Dimensión Legal de la Evaluación de Desempeño

La legislación actual reconoce explícitamente la importancia del liderazgo directivo para el mejoramiento educativo.

El reconocimiento de la importancia que tiene el fortalecimiento del liderazgo directivo para el mejoramiento educativo de las escuelas y liceos, se plasma en el marco jurídico que estipula la Evaluación de Desempeño de Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos.

La evaluación de quienes son responsables de la gestión de los establecimientos educacionales, se encuentra estipulada en el *DFL N°1 Estatuto de los profesionales de la Educación* que la Ley N° 19.979 modificó. Además, esta ley introduce innovaciones que complementan el Estatuto Docente en lo referente a las funciones y atribuciones del Director de los establecimientos educacionales. En particular, señala que la función principal de este agente educativo es conducir y liderar el Proyecto Educativo Institucional, para lo cual se le entregan atribuciones en el plano pedagógico, administrativo y financiero. Estas atribuciones son:

a) *En lo pedagógico*

- Formular, efectuar un seguimiento y evaluar los Objetivos y las Metas del establecimiento, como también los Planes y Programas de Estudio y las estrategias para su implementación.
- Organizar y orientar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.
- Adoptar las medidas para que los padres y apoderados se informen regularmente sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos o pupilos.

b) *En lo administrativo*

- Organizar y supervisar el trabajo de los docentes de aula y del personal administrativo del establecimiento educacional.
- Proponer el personal docente de contrata y de reemplazo.
- Ser consultado por el Sostenedor en la selección de los profesores destinados a su establecimiento.
- Promover una adecuada convivencia social y profesional en el establecimiento.

c) *En lo financiero*

- Asignar, administrar y controlar los recursos materiales que le fueron delegados en conformidad con la Ley.

De esa manera, las atribuciones que la actual legislación concede a los directivos de establecimientos educacionales, junto con constituir un reconocimiento a la importancia de su labor, definen un conjunto de responsabilidades y tareas asociadas a su función directiva, lo que implica la necesidad de fortalecer el desarrollo profesional y la adquisición de competencias como estrategias para responder a esos desafíos.

En ese contexto, la Evaluación de Desempeño como proceso anual, es una herramienta que permite a los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos planificar y desarrollar un proceso permanente de fortalecimiento de las competencias profesionales requeridas para poder realizar, con altos niveles de desempeño, las responsabilidades que el sistema de educación les encomienda.

3 Los Compromisos de la Evaluación de Desempeño

La Evaluación de Desempeño se realiza a partir de la suscripción por parte de los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos de los establecimientos educacionales de dos tipos de Compromisos, los que se distinguen en función del diverso grado de responsabilidad sobre la conducción del establecimiento. Conforme a esto, para el caso de los directores, la Evaluación de Desempeño se realiza a través de la verificación del nivel de logro de Metas Institucionales y Metas de Desarrollo Profesional, suscritas anualmente en un **Compromiso de Gestión con su Sostenedor**.

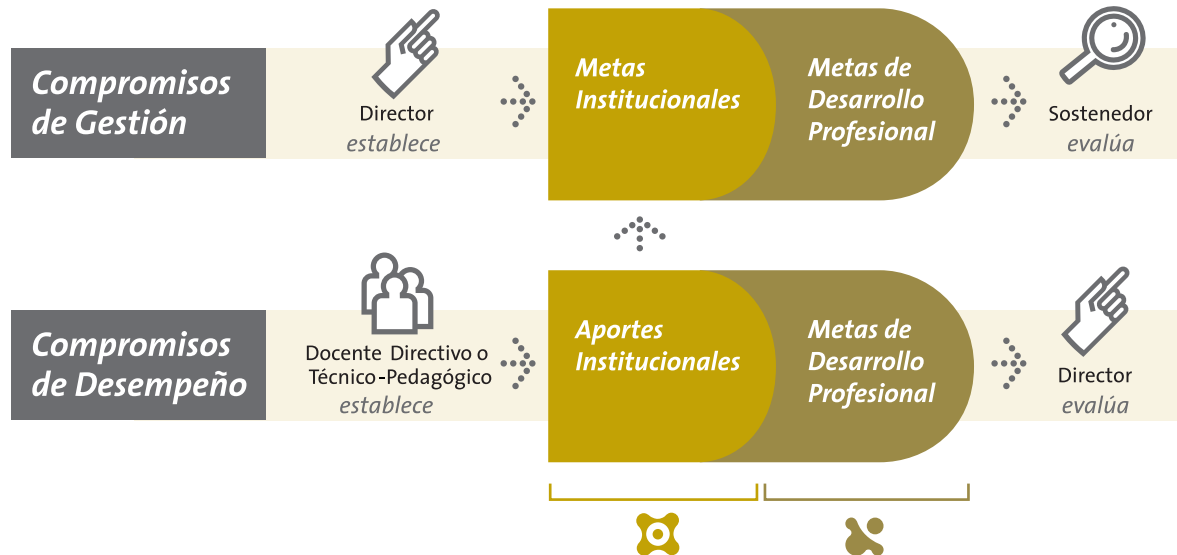
En cambio, la Evaluación de Desempeño, en el caso de los otros Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos, se realiza a través de la verificación del nivel de logro de Aportes al cumplimiento de las Metas Institucionales y de Metas de Desarrollo Profesional, suscritas anualmente en **Compromisos de Desempeño con su Director**.



Los Compromisos de Gestión y Desempeño materializan las motivaciones de desarrollo profesional de los directivos, en relación con las necesidades de mejoramiento institucional.

Ambos tipos de Compromisos tienen en común el hecho de que las Metas y los Aportes Institucionales se formulan en concordancia con el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del MINEDUC, mientras que las Metas de Desarrollo Profesional lo hacen en coherencia con el Marco para la Buena Dirección. Además, ambos compromisos están articulados entre sí, en tanto los de Desempeño explicitan la contribución específica de cada Docente Directivo y Técnico-Pedagógico al logro del Compromiso de Gestión del Director, y por ende a la consecución en el tiempo del Objetivo Institucional común que orienta uno y otro tipo de compromiso.

La articulación de compromisos no es automática, sino que requiere de una visión compartida de la situación del establecimiento educacional y la definición coordinada de las actividades que permitirán abordarla. Por ello, este Manual destina la Segunda Parte a otorgar orientaciones que propician la articulación interna de los distintos componentes de los Compromisos de Gestión y Desempeño.

TIPOS DE COMPROMISOS Y SU CONTENIDO



 = Modelo de Calidad de la Gestión Escolar
 = Marco para la Buena Dirección

4 Articulación de la Evaluación de Desempeño con otros dispositivos de gestión

Toda innovación para el mejoramiento de la gestión debe ser rescatada por la Evaluación de Desempeño como base para el fortalecimiento institucional y profesional de cada directivo.

Asegurada la coherencia interna de los distintos componentes de los compromisos, la Evaluación de Desempeño se puede constituir, además, en una poderosa herramienta para articular los diversos mecanismos y/o acciones de mejoramiento continuo desarrollados por el Establecimiento o el Sostenedor, en un todo coherente que dote de sentido a las diversas acciones institucionales.

Con frecuencia, las instituciones escolares deben hacer frente al desafío de desarrollar actividades asociadas a diversos programas, que no necesariamente están articulados entre sí. Ello significa tanto un aumento importante de la carga laboral de los directivos, como la eventual confusión del horizonte hacia el cual orientar la gestión institucional.

Sin embargo, los directivos tienen la posibilidad de aprovechar la Evaluación de Desempeño para articular los Compromisos de Gestión y Desempeño con el conjunto de dispositivos de gestión existentes en otros programas o procesos. Se debe procurar que toda experiencia y aprendizaje adquirido sea aprovechado por la evaluación, generando entre los actores escolares la certeza de estar usando eficientemente los tiempos y recursos, evitando planificaciones y acciones paralelas. La premisa es que si el establecimiento ha iniciado con anterioridad una innovación para el mejoramiento de su gestión, ésta sea rescatada y sistematizada a través de la Evaluación de Desempeño.

Ciertamente, la articulación de los diversos dispositivos de gestión existentes no es una tarea sencilla e inmediata, pero la Evaluación de Desempeño tiene la capacidad de dotar a sostenedores y directores de herramientas de apoyo y retroalimentación que, a partir de las experiencias ya realizadas por el establecimiento, permitan mejorar las prácticas de gestión al interior del establecimiento educacional.

Entre las iniciativas con las que la Evaluación de Desempeño debiera generar en régimen una provechosa relación, están:

Instrumentos Comunales de Planificación

Instrumentos que definen la orientación general del sistema comunal de educación, como el Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM) y su respectivo Plan Anual de Acción. Estos deben ser el marco de referencia de los Objetivos y Metas Institucionales de la Evaluación de Desempeño. Sólo de esa manera la gestión institucional del establecimiento y el desarrollo profesional de los directivos podrá contribuir al logro de los desafíos comunales reconocidos por el Sostenedor.

Instrumentos de Planificación Estratégica del Establecimiento

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) del establecimiento, así como su Plan Anual de Acción (PAA), constituyen los referentes inmediatos para la formulación de los Compromisos de Desempeño y de Gestión. En efecto, sólo si ambos tipos de instrumentos están relacionados a través de sus objetivos, la Evaluación de Desempeño podrá ayudar a los directivos a responder a la propuesta educacional del establecimiento y posibilitar la acción coordinada del conjunto de actores que componen la comunidad educativa.

Iniciativas para el fortalecimiento de la Gestión Escolar

También es necesario tener presente los dispositivos de apoyo a la gestión de los establecimientos que tienen su origen en iniciativas ministeriales, tales como el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar y la Asignación de Desempeño Colectivo, entre otros.

Por la semejanza de sus componentes, interesa destacar fundamentalmente la relación existente entre la Evaluación del Desempeño y la Asignación de Desempeño Colectivo, que es un incentivo de carácter voluntario, asociado al cumplimiento de compromisos de mejoramiento de la gestión escolar suscritos en forma colectiva por los equipos directivos de los establecimientos educacionales.

De modo similar a lo exigido en la Evaluación de Desempeño, para postular a la Asignación de Desempeño Colectivo, los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos del establecimiento deben elaborar y comprometer, como equipo directivo, Metas Institucionales, las que son propuestas al Sostenedor, quien evalúa el nivel de su cumplimiento.


Ahora bien, las metas elaboradas para efectos del Convenio de Desempeño Colectivo pueden corresponder a las Metas Institucionales planteadas en el Compromiso de Gestión del Director en el proceso de Evaluación de Desempeño. Se trata, por tanto, de una posibilidad para que los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógico aprovechen el esfuerzo desplegado con ocasión de su participación en el proceso de Evaluación para postular a un incentivo que reconozca su buen desempeño profesional.

Experiencias de mejoramiento de prácticas docentes en el establecimiento educacional



Por último, es necesario que la definición de la orientación de la Evaluación de Desempeño considere la presencia y funcionamiento en el establecimiento de dispositivos relacionados con Programas específicos de desarrollo profesional, tales como LEM o el Programa de Asesoría en Ciencias, entre otros. Los directivos pueden apoyar y fortalecer el desarrollo de estas instancias, planteándose metas que aseguren la eficaz implementación y aprovechamiento de estos procesos al interior de sus unidades educativas.



Segunda Parte



Elaboración y Revisión
de Compromisos



“ Los Compromisos de Gestión y Desempeño son el mecanismo para propiciar, entre Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos, procesos de fortalecimiento de competencias profesionales coherentes con las necesidades de mejora del establecimiento. ”

1 Etapas de la Evaluación de Desempeño

En el proceso de Evaluación de Desempeño es posible distinguir cuatro etapas:

1 Preparación



2 Elaboración y Revisión



3 Implementación y Seguimiento



4 Evaluación y Resultados

- 1° **Preparación:** el Sostenedor, junto con establecer quiénes son sujetos de evaluación en cada establecimiento educativo, asocia el desarrollo del proceso con las problemáticas y desafíos propios y más urgentes de la educación en la comuna. Por su parte, el equipo directivo y técnico-pedagógico, a través de la lectura de este manual, se informa de los aspectos técnicos y legales más relevantes de la Evaluación de Desempeño.
- 2° **Elaboración y Suscripción de compromisos:** Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos definen las áreas críticas o problemáticas del establecimiento en las cuales resulta significativo establecer objetivos y metas, redactan sus compromisos y los registran en la Intranet del Portal www.gestionyliderazgoeducativo.cl para el posterior proceso de revisión por parte del Director y Sostenedor.
- 3° **Implementación y Seguimiento:** los responsables de la gestión del establecimiento trabajan para dar cumplimiento a las metas contenidas en sus compromisos, teniendo especial cuidado de recopilar los medios de verificación comprometidos.
- 4° **Evaluación y Comunicación de Resultados:** sostenedores y directores proceden a verificar el nivel de cumplimiento de las metas suscritas individualmente por cada Docente Directivo y/o Técnico-Pedagógico evaluado, y sobre la base de esa información emiten un juicio valorativo sobre su desempeño que es comunicado a toda la comunidad escolar.

Esta segunda parte del Manual, se orienta a otorgar lineamientos técnicos y sugerencias metodológicas para la etapa de **Elaboración y Suscripción de Compromisos**. Para ello, a continuación se presentan conceptos, ejemplos orientadores y formas de redacción de los distintos elementos que integran los Compromisos de Gestión y Desempeño. Asimismo, se propone una secuencia de pasos que permite a los equipos directivos y técnico-pedagógicos formular compromisos coherentes y concordantes entre sí; junto a ello se exponen criterios para que los sostenedores puedan realizar un proceso de revisión de compromisos riguroso y formativo.

2 Elementos Técnicos de los Compromisos

Según la normativa vigente los Compromisos de Gestión y Desempeño deben contener:

- Un **Objetivo Institucional** que guíe el proceso de Evaluación de Desempeño.
- **Metas Institucionales** que den cuenta de procesos y resultados que se requieren para alcanzar el objetivo propuesto.
- **Aportes Institucionales** que son la contribución de cada Docente Directivo y/o Técnico-Pedagógico al logro de las Metas Institucionales.
- **Metas de Desarrollo Profesional** que den cuenta de las competencias que necesitan ser adquiridas o perfeccionadas para el buen cumplimiento de lo Aportes y/o Metas Institucionales.
- **Indicadores** con sus correspondientes **Medios de Verificación** que permitan corroborar el nivel de logro de las metas suscritas, tanto en el plano institucional como de desarrollo profesional.

La suma de todos estos elementos permite configurar el plan de trabajo del equipo directivo y técnico-pedagógico, en el marco del proceso de Evaluación de Desempeño. Asimismo, se constituyen en la herramienta que permitirá a sostenedores y directores emitir un juicio valorativo sobre el nivel de desempeño individual de cada profesional responsable de la gestión y conducción del establecimiento educacional.

A continuación, algunas definiciones y ejemplos orientadores para guiar su formulación.

El Objetivo Institucional debe reconocer las principales problemáticas del establecimiento que impiden el logro de aprendizajes.

Objetivo Institucional

El **Objetivo Institucional** expresa la situación ideal que desea alcanzar una institución escolar, en el mediano o largo plazo en función de una problemática relevante existente en la institución.

Para que el proceso de Evaluación de Desempeño se oriente al mejoramiento educativo es fundamental que dicho objetivo se refiera explícitamente al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, lo que requiere contar con información actualizada de los resultados educativos del establecimiento, tanto en función de los resultados históricos alcanzados por el mismo establecimiento, como en relación a los obtenidos por otros centros educativos de iguales características. Junto a esta clara intención, el objetivo debe reconocer la estrategia para hacer frente a las principales problemáticas del establecimiento que frenan el mejoramiento de dichos resultados de aprendizajes, siendo esta estrategia responsabilidad del equipo directivo y técnico-pedagógico.

Considerando lo anterior, en un Objetivo Institucional se debe poder distinguir un desafío relativo a los resultados de aprendizajes y una forma explícita para abordar las falencias del establecimiento que impiden su consecución, tal como se muestra en los siguientes ejemplos de objetivos:

Ejemplos >

“Mejorar los aprendizajes de los estudiantes, en Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática, a partir del fortalecimiento curricular, disciplinario y didáctico en los docentes”.

“Disminuir la desigualdad de aprendizajes y logros en el establecimiento escolar, optimizando el trabajo pedagógico al interior del aula con estudiantes de mayor atraso pedagógico”.

“Mejorar los aprendizajes en Educación Matemática del primer ciclo de enseñanza básica desarrollando estrategias que fortalezcan la participación de los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de sus hijos.”

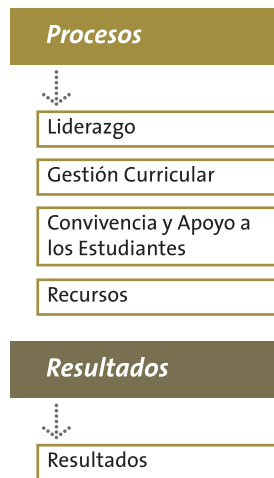
Las Metas Institucionales se deben referir a procesos de exclusiva responsabilidad del equipo directivo y técnico-pedagógico.

Metas Institucionales

Las **Metas Institucionales** son la expresión cuantitativa y/o cualitativa y delimitada en el tiempo de lo que se espera lograr respecto del Objetivo Institucional. Las metas deben estar en relación con la estrategia seleccionada para abordar el desafío que plantea el Objetivo Institucional y circunscribirse dentro del año escolar en el cual fueron planteadas; además de estar en concordancia con los recursos profesionales y físicos del establecimiento.

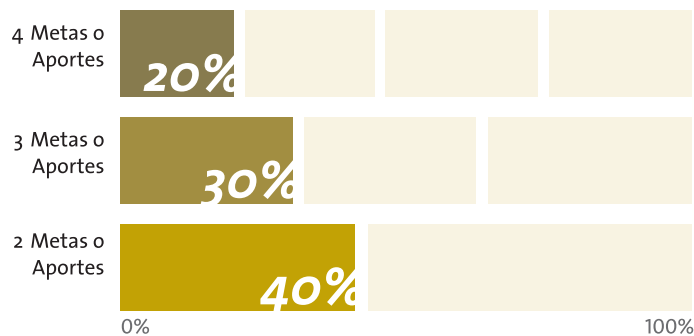
En la Evaluación de Desempeño, las Metas Institucionales son parte del Compromiso de Gestión del Director del establecimiento educativo y en conjunto corresponden al 50% de la ponderación final de su Evaluación de Desempeño.

TIPOS DE METAS INSTITUCIONALES



Por otra parte, de acuerdo con la normativa vigente **todo Compromiso de Gestión debe contener un mínimo de dos y un máximo de cuatro Metas Institucionales que requieren cumplir con los siguientes requisitos específicos:**

- Estar referidas, a lo menos, a dos de las áreas que estructuran el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del Ministerio de Educación.
- Al menos una de ellas debe ser del área de Resultados y otra al área de Liderazgo o de Gestión Curricular.
- Deben constituir iniciativas destinadas a establecer mejoras o logros en la gestión del establecimiento, que estén referidas a roles, funciones o acciones directamente del equipo directivo y técnico-pedagógico.
- Deben expresarse en productos o resultados susceptibles de verificación.
- Deben especificar su ponderación o peso relativo individual dentro del conjunto de metas, la que en ningún caso podrá ser inferior a:



Las metas referidas a las áreas de procesos del Modelo de Calidad pueden estar planteadas en términos de instalación de prácticas o mejoramiento de prácticas ya existentes y requieren responder a las preguntas: ¿Qué se va hacer? ¿En qué tiempo? ¿Quiénes estarán involucrados?

Ejemplos >

Meta de Liderazgo (Dimensión Conducción)

Durante los meses de mayo a noviembre, en las reuniones de padres y apoderados, se realizarán talleres de apoyo educativo, en los subsectores de Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática, que les permita conocer e involucrarse en el proceso educativo de sus hijos e hijas.”

Meta de Gestión Curricular (Dimensión Acción docente en el aula)

“Al término del primer trimestre, se instalará un sistema de acompañamiento técnico a docentes de aula, que permita monitorear la aplicación del modelo de trabajo pedagógico en función de los resultados de aprendizaje en el subsector de Educación Matemática.”

Meta de Convivencia y Apoyo a los estudiantes (Dimensión Convivencia escolar)

“Durante el primer semestre, se revisará y actualizará el Manual de Convivencia con la participación de todos los estamentos del establecimiento, para su puesta en práctica durante el segundo semestre.”

Las Metas de Resultados relativas al logro de aprendizajes requieren de la definición de una *línea base* (primera medición).

Por su parte, las **Metas de Resultados** deben estar definidas en términos de niveles y/o tendencias que sean empíricamente verificables y deben dar cuenta de avances en el logro del Objetivo Institucional planteado a propósito de la Evaluación de Desempeño, ya sea especificando explícitamente el nivel de logro alcanzado en los resultados de aprendizaje de los estudiantes (desafío seleccionado) o el grado de concreción del conjunto de **Metas de Procesos** (estrategia a implementar).

Cuando se trata de metas de **resultados de aprendizaje** (resultados de pruebas, tasas de aprobación o reprobación, o cualquier otro indicador de rendimiento académico) debe cerciorarse la existencia de mecanismos adecuados que permitan medir su cumplimiento. Si no existe el mecanismo, la estrategia de trabajo debe contemplar obtener una primera medición (línea base).

Si existe una medición anterior, se debe considerar una nueva medición una vez terminado el proceso, de manera de permitir la comparación, que será la que finalmente informará del nivel de cumplimiento de la Meta de Resultado.

Las Metas de Resultados deben responder a las preguntas: ¿Qué se va a lograr? ¿En qué cantidad? ¿En qué tiempo? ¿Quiénes estarán involucrados?

Ejemplos >

*“Línea Base:
Porcentaje promedio
de logro en Lenguaje y
Comunicación obtenido
en el año anterior; por
ejemplo 67%.”*

Meta de Resultados (Dimensión Logros Institucionales)

“Durante el año escolar el 90% de los docentes ha implementado en el aula las recomendaciones técnicas entregadas por la unidad técnica pedagógica.”

Meta de Resultado (Dimensión Logros de Aprendizajes)

“Al término del año escolar, las mediciones comunales dan cuenta de al menos un 10% de aumento del número de estudiantes en nivel de logro avanzado en Lectura para el sector de Lenguaje y Comunicación, respecto a la medición realizada el año anterior para el primer ciclo de enseñanza básica.”

*“Instrumentos de
Medición:
Pruebas Comunales.”*

← Tenga presente que en el ejemplo anterior se deberá haber señalado previamente la línea base y el instrumento que permitirá dar cuenta del logro de la Meta de Resultados.

Los Aportes Institucionales van más allá de las actividades cotidianas que los Docentes Directivo y Técnico-Pedagógicos realizan como parte de su cargo, implica asumir compromisos de nivel superior en la gestión del establecimiento.

Aportes Institucionales

Los **Aportes Institucionales** son las iniciativas que proponen cada uno de los integrantes del equipo directivo y técnico-pedagógico para contribuir responsablemente al cumplimiento de las Metas Institucionales contenidas en el Compromiso de Gestión del Director. Suponen para sus proponentes ir más allá de las actividades que cotidianamente realizan como parte de su cargo e implica asumir compromisos de nivel superior en la gestión del establecimiento.

En la Evaluación de Desempeño, los Aportes Institucionales son parte del Compromiso de Desempeño de cada Docente Directivo y/o Técnico-Pedagógico y en conjunto representan el 50% de la ponderación final de su Evaluación de Desempeño.

Al igual que las Metas Institucionales del Director, requieren formularse en un mínimo de dos y un máximo de cuatro y cumplir con los mismos requisitos específicos que fueron enunciados anteriormente, a excepción de aquel que exige formular al menos una meta en correspondencia al área de resultados del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del Ministerio de Educación.

Los Aportes Institucionales requieren responder a las preguntas: ¿A qué se va a comprometer su proponente para apoyar al cumplimiento de las Metas Institucionales del establecimiento? ¿En qué tiempo? ¿A qué otros actores de la comunidad educativa involucrarán?, ¿Con qué fin?

Ejemplos >

**Aporte del Jefe de UTP en el área de Gestión Curricular
(Dimensión Evaluación de la Implementación Curricular)**

“Durante el año, elaboro informes escritos bimensuales, que den cuenta de la sistematización y del análisis de los resultados del acompañamiento técnico al aula, realizada a los docentes del primer ciclo de enseñanza”.

Aporte del Jefe de UTP en el área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes (Dimensión Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los estudiantes)

“Al término del primer bimestre presento a los padres y apoderados, en reuniones de subcentros, una versión simplificada del modelo de trabajo pedagógico a instaurarse en el establecimiento”.

**Aporte del Inspector General en el área de Recursos
(Dimensión Recursos Humanos)**

“Durante todo el año escolar, monitoreo la utilización en el aula por parte de los docentes del primer ciclo básico de las metodologías adquiridas en la Jornada de Capacitación Docente”.

**Aporte del Inspector General en el área de Liderazgo
(Dimensión Conducción)**

“Entre mayo y noviembre gestiono los recursos necesarios para la realización de los Talleres de Apoyo Pedagógico al proceso educativo, dirigidos a las madres, padres y apoderados, con el fin de promover su participación en el proceso de aprendizaje de sus hijos”.

El Marco para la Buena Dirección es el referente para la formulación de las Metas de Desarrollo Profesional.

Metas de Desarrollo Profesional

Las **Metas de Desarrollo Profesional** de la Evaluación de Desempeño están en directa relación con los Dominios y Criterios del Marco para la Buena Dirección; son competencias, habilidades y/o conocimientos profesionales que requieren perfeccionar, tanto el Director como de los demás Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos, para dar cumplimiento a sus Aportes y/o Metas Institucionales.

El logro de estas metas debe ajustarse dentro del año escolar en el cual fueron planteadas y debe traducirse en acciones de formación o perfeccionamiento continuo que contribuyan efectivamente al crecimiento profesional de los responsables de la gestión de los establecimientos educacionales.

Las Metas de Desarrollo Profesional son parte integral de los Compromisos de Gestión y de Desempeño, y en conjunto representan el 50% de la Evaluación de Desempeño de todo Docente Directivo y/o Técnico-Pedagógico.

Según la normativa vigente, al interior de cada compromiso debe establecerse un mínimo de dos y un máximo de cuatro Metas de Desarrollo Profesional que requieren estar referidas a lo menos, a dos de las áreas que integran el Marco para la Buena Dirección.

Las Metas de Desarrollo Profesional precisan responder a las siguientes preguntas: ¿Qué acciones realizaré para perfeccionar mi labor directiva? ¿En qué ámbito? ¿Con qué fin? ¿En qué plazo?

Ejemplos >

Meta de Desarrollo Profesional del Director en el área de Gestión Curricular

“Durante el primer trimestre me capacito para el uso apropiado de los Mapas de Progreso de los subsectores de Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática del primer ciclo, con el objeto de supervisar las planificaciones de los docentes”.

Meta de Desarrollo Profesional del Inspector General en el área de Liderazgo

“Durante el primer trimestre, actualizo mis conocimientos sobre experiencias escolares en participación de madres, padres y apoderados en el Centro de Padres y Subcentros, que se hayan destacado a nivel comunal y regional”.

Meta de Desarrollo Profesional del Jefe de UTP en el área de Gestión Curricular

“Entre los meses de abril y mayo me perfecciono en técnicas estadísticas con el propósito de elaborar informes comparativos de rendimiento de los últimos años en los subsectores de Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática”.

Las Metas de Procesos requieren un conjunto de Indicadores que sumados den cuenta de su cumplimiento.

Las Metas de Resultados tienen como indicador la misma Meta de Resultado.

Indicadores y Medios de Verificación

Los **Indicadores** son el conjunto articulado de antecedentes de carácter cuantitativo o cualitativo que respaldan una práctica de gestión para un determinado nivel de mejora o avance comprometido. Su función es corroborar, sobre la base de pruebas objetivas, el nivel de cumplimiento de las metas o prácticas establecidas, tanto en el plano institucional como de desarrollo profesional.

Los indicadores en la Evaluación de Desempeño deben ser entendidos como unidades independientes que se refieren a procesos y productos esenciales para la institución; y que son accesibles por todos sus niveles y estamentos.

Como instrumentos de medición de las metas comprometidas, requieren expresarse en términos de cantidad o calidad específicos; es decir, ser indicadores de logro o éxito.

Es deseable que cada meta tenga asociado más de un indicador, de modo de dar cuenta del inicio, desarrollo y término del proceso comprometido; o de las distintas dimensiones a las que la meta pueda hacer referencia. En este caso el conjunto de indicadores “sumados” darán cuenta del cumplimiento de la meta. Al respecto, se debe cautelar “estrictamente” que los indicadores propuestos para cada meta tengan la misma relevancia o peso relativo.

De distinto modo, cuando se trata de Metas de Resultados que dan cuenta del avance en el logro del objetivo, el indicador es la misma Meta de Resultados ya que ésta, por definición, incorpora el valor esperado de logro.

Por su parte, los **Medios de Verificación** son los contenedores de los indicadores. En ese sentido, son la fuente de información requerida para constatar los cambios cualitativos o cuantitativos experimentados en los procesos y resultados propuestos por los Docentes Directivos y/o Técnico-Pedagógicos en sus Compromisos de Gestión y Desempeño.

Un indicador puede tener más de un medio de verificación que puede estar referido a:

- Documentos, registros o informes.
- Actas de reuniones o encuentros.
- Resultados de encuestas, cuestionarios y otros similares.
- Resultados de Pruebas de medición de aprendizajes, etc.

Todo medio de verificación debe ser fuente apreciable y confiable de obtención de información para la medición de indicadores.

Se debe evitar adjuntar como evidencia, material irrelevante y de poco contenido que no constituya pruebas contundentes del logro de las metas comprometidas tanto en el plano institucional como de desarrollo profesional.

Ejemplo >

*Para una Meta Institucional en el área de Gestión Curricular
(Dimensión Acción Docente en el aula)*

“Al término del primer trimestre, se instalará un sistema de acompañamiento técnico a los docentes de aula, que permita monitorear la aplicación del modelo de trabajo pedagógico en los subsectores de Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática”.

INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<i>Existencia de un sistema de acompañamiento técnico, formalmente establecido en un documento entregado a todos los docentes.</i>	<ul style="list-style-type: none"> » Documento que contiene sistema de acompañamiento técnico. » Nómina de docentes que recibieron el documento.
<i>Al 100% de los docentes involucrados se le realizan visitas técnicas y son retroalimentados por el equipo directivo y/o técnico-pedagógico.</i>	<ul style="list-style-type: none"> » Informe de acompañamiento y retroalimentación a los docentes. » Reporte de las visitas realizadas, que contengan fecha y firma del docente visitado.
<i>Se realizan tres Consejos Técnicos para informar y analizar visitas técnicas de acompañamiento y retroalimentación.</i>	<ul style="list-style-type: none"> » Tres actas de Consejo Técnico que incluyan los temas tratados y la firma de los participantes.

Ejemplo >**Para un Aporte Institucional del Orientador en el área de Liderazgo (Dimensión Información y Análisis)**

“Durante el primer semestre diseño, aplico y analizo la información de una encuesta a estudiantes de Tercero y Cuarto Medio para detectar sus áreas de interés vocacional para la continuación de estudios superiores o inserción laboral.”

Indicadores	Medios de Verificación
Existencia de un instrumento que permita recabar información sobre áreas de interés vocacional.	» Modelo de Encuesta junto con sus instrucciones de aplicación.
Aplicación de la encuesta al menos al 80% de los estudiantes de Tercero y Cuarto Medio.	» Reportes de la aplicación de la encuesta a los estudiantes. » Copia del libro de clases que señale la realización de la actividad
Informes de Resultados de la Encuesta expuestos en Consejo de Profesores.	» Informe de Resultado de la Encuesta por nivel. » Acta de Consejo de Profesores donde se señala la presentación del Informe de Resultados de la Encuesta.

Ejemplo >**Para una Meta de Desarrollo Profesional en el área de Gestión Curricular del Marco de la Buena Dirección.**

“En el primer bimestre, actualizo mis conocimientos y técnicas de trabajo para la supervisión y monitoreo del trabajo pedagógico en el aula.”

Indicadores	Medios de Verificación
Elaboración de una propuesta de acompañamiento técnico al aula, que incorpora el lenguaje técnico y conocimientos adquiridos.	» Documento de la propuesta.
Se realizan supervisiones y monitoreos en el aula, aplicando capacidades y conocimientos adquiridos.	» Informes de acompañamiento técnico al aula.
Se realizan retroalimentaciones a los docentes en forma oral y escrita, empleando lenguaje técnico adquirido.	» Informe de acompañamiento técnico al aula.

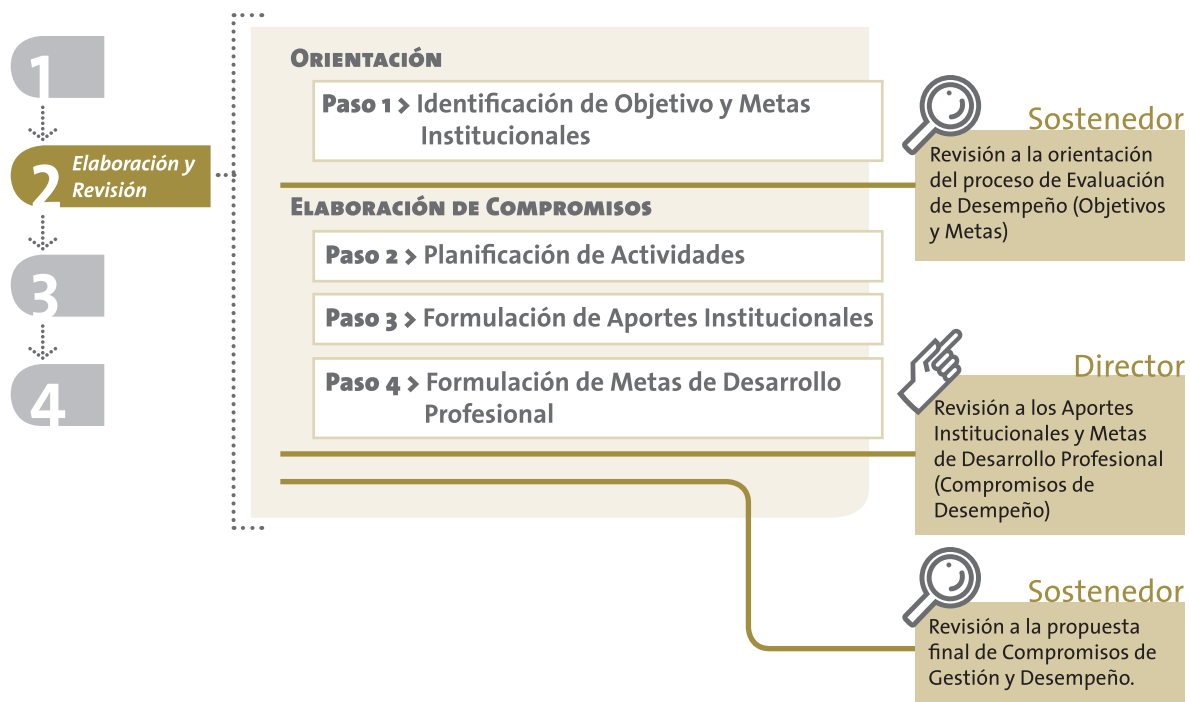
3 Pasos para la Elaboración de Compromisos e Instancias de Revisión

Una de las particularidades más relevantes de la Evaluación de Desempeño es que pese a ser un proceso individual, tiene la potencialidad de congregar a los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos en torno a las problemáticas del establecimiento que afectan los resultados de aprendizaje. Para ello se requiere una orientación clara del proceso en torno al mejoramiento educativo y la elaboración coherente e integral de Compromisos de Gestión y Desempeño, de modo tal que en su conjunto constituyan un plan de acción a favor del aseguramiento de condiciones institucionales para los aprendizajes de los estudiantes.

Para conseguir lo anterior es clave la forma en la cual se gesta al interior de los establecimientos educacionales el proceso de elaboración y revisión de compromisos. La definición de la orientación que tendrá la Evaluación de Desempeño, y la manera en la cual cada Docente Directivo y Técnico-Pedagógico se perfeccionará profesionalmente para contribuir al logro del objetivo y metas planteadas, es una tarea que debe asumirse colectivamente. En efecto, en la medida en que todo el equipo se involucre en la formulación de los distintos elementos que componen los compromisos, y tanto el Director como el Sostenedor revisen oportunamente su contenido, mayor será la responsabilidad compartida que se logre durante su implementación.

A continuación se describen una serie de pasos que favorecen un proceso de formulación y revisión compartido, con miras a obtener un conjunto articulado de Compromisos de Gestión y Desempeño.

PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE COMPROMISOS E INSTANCIAS DE REVISIÓN.



PRIMER PASO Identificación del Objetivo y las Metas Institucionales

El primer paso para la Elaboración de Compromisos es la **Identificación del Objetivo y Metas Institucionales** que orientarán el proceso de Evaluación de Desempeño al interior del establecimiento educacional. Para ello se sugiere realizar una sesión de trabajo con todos los integrantes del equipo directivo y técnico-pedagógico para identificar o acordar las áreas críticas o problemáticas en las cuales resulta relevante establecer desafíos que guíen sus compromisos.

Para abordar este primer paso de Elaboración de Compromisos, se recomienda utilizar la *Pauta Más Directivos del Ámbito Institucional*² que propicia la enunciación de Objetivos y Metas Institucionales orientadas al logro de aprendizajes. En particular, esta guía favorece la reflexión institucional a partir del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del MINEDUC y sobre esa base entrega indicaciones prácticas para redactar objetivos y metas, tanto de procesos como de resultados.

Es preciso considerar que las Metas Institucionales deben ser abordables en el plazo de un año y deben ser realistas en relación con los recursos profesionales y físicos disponibles en el establecimiento. Por su parte, el período estimado de consecución del Objetivo Institucional dependerá de su nivel de complejidad y del tamaño de los equipos profesionales del establecimiento que trabajarán en su logro. Con todo, este plazo no debiera ser menor a dos ni mayor a cuatro años.

Una vez que el objetivo y las metas han sido acordados por el Director y su equipo, se debe proceder a la identificación de indicadores que sumados permitan dar cuenta del cumplimiento de las metas planteadas. Al tiempo de establecer, los indicadores se debe señalar los medios de verificación que respaldarán el logro obtenido.

Es importante que este primer momento de Elaboración de Compromisos llegue hasta la definición de los principales indicadores de logro de las metas planteadas, ya que ello permitirá al equipo directivo y técnico-pedagógico tener una mejor perspectiva del trabajo y recursos que se requerirán para concretar dichas metas.

² Este documento se encuentra disponible en el Sitio de Evaluación de Desempeño del Portal www.gestionyliderazgoeducativo.cl

Revisión del Sostenedor a la orientación del proceso de evaluación en el establecimiento educacional

Una vez que el establecimiento ha formulado una primera versión del Objetivo Institucional y de las Metas Institucionales que guiarán el proceso de Evaluación de Desempeño, es conveniente que el Sostenedor revise y valide el trabajo realizado, con el objeto de tener una base cierta para empezar a formular los Aportes Institucionales y Metas de Desarrollo Profesional.

El Sostenedor debe analizar la propuesta del equipo directivo y técnico-pedagógico empleando criterios objetivos, transparentes y pertinentes. En un contexto de verdadero diálogo, se debe buscar aproximar la propuesta original a las sugerencias y puntos de vista propuestos por el Sostenedor, en el marco de la política educacional de la comuna.

Para aquellos equipos directivos y técnico-pedagógicos que decidan en forma voluntaria postular a la Asignación de Desempeño Colectivo, el acuerdo con el Sostenedor sobre la orientación del proceso de Evaluación de Desempeño (Objetivo y Metas), puede constituirse en la instancia de revisión formal del Convenio de Desempeño Colectivo.

En esta instancia, un punto muy relevante a negociar con el Sostenedor se refiere a los **recursos humanos y materiales** que requerirá el establecimiento en el marco de la Evaluación de Desempeño. En conjunto se deberá determinar el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y aquellos que son necesarios allegar para asegurar el cumplimiento de las Metas Institucionales planteadas.

SEGUNDO PASO_Planificación de Actividades

Una vez incorporadas las sugerencias del Sostenedor y aprobada la versión definitiva del Objetivo y Metas Institucionales, se está en condiciones de proseguir con la tarea de Elaboración de Compromisos.

Para ello, como paso siguiente se recomienda **definir las actividades que se estima serán las necesarias para el logro de las Metas Institucionales planteadas**. En la tarea de identificar actividades se deben considerar aspectos tales como: coordinación de trabajo en equipo y entre equipos, estructura de redes de apoyo, movilización de recursos, reorganización de tiempos, entre otros.

La relación entre metas y actividades no es lineal, por lo tanto, podrán existir actividades que simultáneamente apunten al logro de más de una Meta de Proceso o de Resultado. Esta situación es deseable, ya que es más eficiente un proceso con pocas actividades que entregue respuesta a varias metas, a uno que se dispersa en múltiples acciones, pues éstas van perdiendo su relación con la orientación de la Evaluación de Desempeño enunciada en el Objetivo Institucional.

Al listar las actividades, se deben establecer las posibles relaciones de secuencia entre ellas, ensayando distintas alternativas de ordenamiento, lo que implica identificar actividades cuya ejecución sea prerequisite de otras, cuáles son permanentes en el tiempo y cuáles se pueden desarrollar en forma paralela. Asimismo, debe preguntarse en qué momento cada actividad tiene mayor posibilidad de impacto y/o mayor potencialidad de producir los cambios deseados. Hecho esto, las actividades se deberán listar de marzo a diciembre del año en curso, cuidando de establecer su ordenamiento secuenciado y de señalar, entre los integrantes del equipo directivo y técnico-pedagógico, el responsable de la realización de cada una de ellas.

Por “responsable” se entiende quién o quiénes deberán responder por los resultados de la actividad y controlar su realización; no indica necesariamente quienes deben ejecutar la acción en términos concretos. Dependiendo de la complejidad de la actividad su responsabilidad puede recaer en más de un Docente Directivo o Técnico-Pedagógico, incluido el Director del establecimiento.

Por último, en este paso se deberá velar por una cuidadosa planificación de actividades ya que ésta será esencial para la conducción asertiva de los procesos requeridos en el logro de las metas comprometidas. Al mismo tiempo, permitirá optimizar tiempos y capacidades profesionales en función del desarrollo organizacional.

TERCER PASO_ Formulación de Aportes Institucionales

Los Aportes Institucionales son la contribución que cada Docente Directivo y/o Técnico-Pedagógico realiza al logro de las Metas Institucionales planteadas en el Compromiso de Gestión del Director del establecimiento. En ese sentido, la planificación de actividades, junto con la designación de responsables, son esenciales para su formulación.

La técnica propuesta es que cada profesional sujeto a evaluación, tome las actividades que fueron identificadas bajo su responsabilidad y, en una instancia de trabajo personal, formule a partir de ellas sus Aportes Institucionales de acuerdo con la normativa vigente y los recursos acordados con el Sostenedor para dicho fin.

En esta tarea se debe considerar que los Aportes Institucionales no son actividades aisladas y desarticuladas, más bien son declaraciones que congregan numerosas y variadas acciones complementarias y relevantes para el desarrollo de una gestión más efectiva. Por ende, deben circunscribirse cabalmente a las dimensiones establecidas en las áreas de procesos del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del MINEDUC.

Una vez que los aportes que integran los Compromisos de Desempeño de los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos han sido formulados, es importante establecer para cada uno de ellos los indicadores y medios de verificación que sumados, darán cuenta de su cumplimiento.

Al respecto se debe considerar que los indicadores de los Aportes Institucionales requieren constituirse en insumos fundamentales para dar cuenta del estado de los indicadores de las Metas Institucionales incluidas en el Compromiso de Gestión. En ese sentido, al momento de su definición, los proponentes de los aportes deberán tener a la vista los indicadores definidos para cada una de las metas que orientarán el proceso de Evaluación de Desempeño al interior de los establecimientos educacionales.

CUARTO PASO_ Formulación de las Metas de Desarrollo Profesional

Los pasos anteriores han abordado el ámbito institucional de los Compromisos de Gestión y Desempeño. A continuación es necesario resolver la dimensión de desarrollo profesional requerida en cada uno de ellos. Esta dimensión se refiere explícitamente a las motivaciones de fortalecimiento de competencias y habilidades de cada integrante del equipo directivo y técnico-pedagógico.

En esta instancia cada profesional evaluado requiere identificar a partir de los criterios contenidos en el Marco para la Buena Dirección, aquellos conocimientos, habilidades y/o competencias que son necesarias de perfeccionar para garantizar el buen cumplimiento de sus aportes y por ende contribuir al logro de los Objetivos y Metas Institucionales comprometidas en el marco de la Evaluación de Desempeño.

Conforme a lo anterior, se sugiere que la formulación de Metas de Desarrollo Profesional sea realizada en forma individual por cada involucrado en el proceso, incluido el Director del establecimiento. Para esta instancia de trabajo personal se recomienda recurrir a la *Pauta Más Directivos del Ámbito Institucional*³ que propicia la enunciación de metas

³ Este documento se encuentra disponible en el Sitio de Evaluación de Desempeño del Portal www.gestionyliderazgoeducativo.cl

relevantes y pertinentes a los Aportes y Metas Institucionales planteadas, a partir de un proceso de reflexión individual en torno al Marco para la Buena Dirección.

Durante la formulación de sus Metas Profesionales, Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos requieren evaluar instancias alternativas de perfeccionamiento, a la luz de los recursos disponibles en el establecimiento y el entorno. Al respecto deben considerar que el desarrollo profesional se puede lograr, no necesariamente recurriendo a servicios externos de formación, sino también a partir de estrategias de auto perfeccionamiento que sean apoyadas y monitoreadas por otros profesionales del establecimiento o de la comuna. Es tarea del Sostenedor y Director facilitar las redes de apoyo para cubrir las necesidades de formación continua de los evaluados, en el marco de la Evaluación de Desempeño.

Para finalizar este paso, y por ende con el proceso completo de Elaboración de Compromisos de Gestión y Desempeño, se requiere precisar los indicadores y medios de verificación que permitirán corroborar el cumplimiento de las Metas de Desarrollo Profesional. Estos indicadores y verificadores deberán permitir constatar que las nuevas competencias adquiridas y/o perfeccionadas en el marco del proceso de evaluación, contribuyeron efectivamente al buen cumplimiento de las Metas o Aportes Institucionales comprometidos.

Trabajo colectivo para la definición de la propuesta final de los Compromisos y Revisión del Director

Es fundamental que luego del trabajo individual destinado a formular los Aportes Institucionales y las Metas de Desarrollo Profesional, se acuerde una sesión de trabajo colectiva para que cada Docente Directivo y Técnico-Pedagógico, presente el trabajo personal desarrollado y, acuerden con el Director del Establecimiento la versión definitiva de sus compromisos que presentarán al Sostenedor.

Durante esta sesión de trabajo se debe poner especial énfasis en aclarar las coordinaciones de trabajo que sean necesarias para que cada Docente Directivo o Técnico-Pedagógico cumpla con sus metas, tanto en el plano institucional como de desarrollo profesional.

En esta instancia de revisión interna de compromisos, el Director deberá asegurar que exista un relativo equilibrio respecto de las tareas que serán en el marco de la Evaluación de Desempeño responsabilidad de cada uno

de los miembros de su equipo directivo. Asimismo, deberá cerciorarse que los Aportes y Metas de Desarrollo Profesional tengan relación con las funciones y atribuciones de cada Docente Directivo y Técnico-Pedagógico a su cargo.

Luego de haber sido aprobados por el Director del establecimiento, los Compromisos de Desempeño están en condiciones de ser presentados para la revisión final por parte del Sostenedor del establecimiento educacional, junto con el Compromiso de Gestión del Director.

Revisión del Sostenedor a la propuesta de Compromisos aprobada por el Director

En la revisión final del conjunto de Compromisos de Gestión y Desempeño, el Sostenedor del establecimiento puede aprobar, aprobar con observaciones o rechazar la propuesta del establecimiento.

- Cuando la propuesta ha sido **aprobada**, los equipos directivos y técnico-pedagógicos están en condiciones de comenzar con la implementación de las acciones y procesos comprometidos.
- Cuando la propuesta se presenta **con observaciones**, los aspectos formales observados en los compromisos deben ser reparados por el Director a la brevedad para una nueva instancia de revisión.
- Si la propuesta ha sido **rechazada**, se requiere prontamente acordar una instancia de reunión con el Sostenedor para redefinir la orientación del proceso de evaluación y la manera en la cual ésta se plasmará en los Compromisos de Gestión y Desempeño.

Dado que la Evaluación de Desempeño es obligatoria para todo Docente Directivo o Técnico-Pedagógico por el solo ministerio de la ley, cuando los Compromisos de Gestión y Desempeño han sido rechazados, el establecimiento educacional está obligado a presentar una nueva propuesta de compromisos para su aprobación.

4 Criterios para la Revisión del Sostenedor

Como se señaló anteriormente, es rol del Sostenedor revisar y validar la propuesta de Compromisos de Gestión y Desempeño elaborada por los equipos directivos y técnico-pedagógicos a su cargo.

En términos generales, el proceso de revisión requiere garantizar que los compromisos a suscribirse:

- Sean significativos y desafiantes para el mejoramiento de la gestión del establecimiento y el desarrollo profesional de los directivos, pero abordable con los recursos y tiempos disponibles al interior del establecimiento.
- Se refieran a procesos de exclusiva responsabilidad del equipo directivo y técnico-pedagógico, y en su conjunto apunten al mejoramiento educativo y a la consolidación de su liderazgo educativo.
- Sean pertinentes en relación con la realidad del establecimiento, con el Plan Anual de Desarrollo Educacional del Municipio, y con el Proyecto Educativo Institucional, entre otros.
- Puedan ser evaluables, es decir, contengan metas objetivas cuyo estado o nivel de logro al término del año escolar pueda ser medido, a través de un conjunto de indicadores y medios de verificación pertinentes.

Sólo si estas características están presentes en todo el conjunto de Compromisos de Gestión y Desempeño, la Evaluación de Desempeño podrá ser efectivamente un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo directivo y de la gestión escolar.

Para apoyar al Sostenedor en su tarea de revisión y validación en la perspectiva antes descrita, a continuación se exponen algunos criterios que podrán orientarlo al momento de abordar los distintos componentes de los compromisos presentados por los equipos directivos y técnico-pedagógicos.

CRITERIOS DE REVISIÓN DE COMPROMISOS

Objetivo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Está orientado al mejoramiento de los logros de aprendizaje? <hr/> · ¿Considera explícitamente una estrategia de trabajo para superar la principal problemática del establecimiento en el logro de aprendizajes? <hr/> · ¿Es lo suficientemente amplio para dar cabida a metas que involucren a todos los integrantes del equipo directivo y Técnico-Pedagógico? <hr/>
Metas Institucionales de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Permiten predecir avances razonables en el Objetivo Institucional? <hr/> · ¿Dan cuenta de procesos que son de responsabilidad del equipo directivo y técnico-pedagógico? <hr/> · ¿Dan cuenta de procesos que se enmarcan en las dimensiones del área del Modelo de Calidad para la cual están estipuladas? <hr/> · ¿Estipulan explícitamente sus plazos de cumplimiento? <hr/> · ¿Se refieren a procesos cuyo desarrollo es razonablemente alcanzable durante el año escolar? <hr/>
Metas Institucionales de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> · ¿Dan cuenta de avances cuantitativos (porcentaje o valores absolutos) en el logro del Objetivo Institucional? <hr/> · ¿Son alcanzables a través de las metas de procesos propuestas? <hr/> · Si dan cuenta de avances en resultados educativos, ¿existe una línea base con la cual contrastar los avances logrados? <hr/> · ¿Estipulan explícitamente su plazo de cumplimiento? <hr/> · ¿Se refieren a resultados cuya medición se puede realizar durante el año escolar? <hr/>

**Aportes
Institucionales**

- ¿Reflejan una contribución efectiva al logro de las Metas Institucionales?

- ¿Los Aportes definidos para cada integrante enriquecen sus funciones y competencias dentro del equipo directivo o técnico-pedagógico?

- ¿Dan cuenta de contribuciones que se enmarcan en las dimensiones del área del Modelo de Calidad para la cual están estipuladas?

- ¿Se distribuyen proporcionalmente entre los integrantes del equipo directivo?

- ¿Estipulan explícitamente su plazo de cumplimiento?

**Metas de Desarrollo
Profesional**

- ¿Dan cuenta de reforzamientos profesionales requeridos para contribuir al cumplimiento de las Metas Institucionales?

- ¿Hacen referencia a competencias que se enmarcan en las áreas del Marco para la Buena Dirección para la cual están estipulados?

- ¿Son factibles de alcanzar con los recursos disponibles en el establecimiento o en la comuna?

- ¿Son factibles de alcanzar durante el año escolar?

- ¿Estipula explícitamente su plazo de cumplimiento?

- | | |
|-------------------------------|---|
| Indicadores | <ul style="list-style-type: none">· ¿Consideran valores cualitativos (presencia-ausencia) o valores cuantitativos (en valor absoluto o porcentaje)?<hr/>· ¿En su conjunto dan cuenta del cumplimiento de la meta para la cual están planteados?<hr/>· ¿Se refieren al inicio, desarrollo y cierre del proceso definido en la meta para la cual están planteados?<hr/>· ¿Permiten monitorear los avances y problemas que puedan presentarse en la implementación del compromiso?<hr/>· ¿Se refieren a proceso y productos esenciales para el establecimiento educacional?<hr/> |
| Medios de Verificación | <ul style="list-style-type: none">· ¿Permiten dar prueba objetiva y material del cumplimiento del indicador para el cual están planteados?<hr/>· ¿Su redacción incorpora la cantidad que se espera encontrar de ellos?<hr/>· ¿Son físicamente factibles de ser incorporados en el Maletín de Desempeño?<hr/>· ¿Son posibles de obtener con los recursos del establecimiento?<hr/> |



Tercera Parte



Evaluación de
Compromisos

“ La evaluación de los compromisos suscritos en el marco de la Evaluación de Desempeño permite conocer el nivel de desempeño de los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos y planificar las acciones para su futuro desarrollo profesional. ”

1 Preparación de la Evaluación

Un adecuado proceso de preparación asegura que la evaluación refleje los esfuerzos realizados.

Importancia de la preparación del proceso de evaluación

La evaluación o verificación de los compromisos suscritos en el marco de la Evaluación de Desempeño tiene por finalidad reconocer, mediante la medición de los indicadores y el reconocimiento de sus respectivos medios de verificación, el cumplimiento de las metas comprometidas. Se trata de un proceso complejo que requiere una adecuada preparación por parte de todos los involucrados.

En primer lugar, es necesario señalar que una condición previa para el proceso de verificación es la correcta formulación de los diversos componentes de los compromisos. En particular, la adecuada selección y redacción de los indicadores y medios de verificación permitirá que ella se lleve a cabo en un marco de objetividad que garantice la ecuanimidad del proceso.

Por otra parte, también es relevante destacar que el grado de compromiso y participación asumido por los sostenedores y directores con la formulación e implementación de los compromisos es condición para la realización de un proceso de evaluación efectivo que contribuya al desarrollo profesional de los evaluados y al mejoramiento de la gestión escolar de los establecimientos.

La preparación de la evaluación también supone la existencia y funcionamiento en el establecimiento, durante el proceso de implementación de los compromisos, de procedimientos de control y seguimiento de las acciones comprometidas, que permitan conocer permanentemente el avance de las metas y tomar decisiones remediales de los procesos, cuando fueran necesarias.

Por último, la preparación considera también la participación y responsabilidad activa de todos los actores del establecimiento en las etapas de diseño, ejecución, monitoreo y evaluación interna del cumplimiento de los compromisos.

El Informe de Resultados de la Implementación de Compromisos y Maletín de Desempeño

Para efectos del proceso de verificación de los compromisos suscritos, cada Docente Directivo y Técnico-Pedagógico deberá presentar un Informe que contenga los antecedentes que den cuenta de los resultados de su gestión. El Informe es de carácter estrictamente individual y tiene por objeto, exclusivamente, dar cuenta del compromiso suscrito.

El Informe de Resultados de la Implementación de Compromisos permite orientar el proceso de verificación de las metas contenidas en los mismos, de modo que su correcta elaboración asegura las condiciones para un proceso de evaluación que se ajuste a las acciones desarrolladas.

Para poder cumplir con lo anterior, es importante que los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos registren sistemáticamente las actividades realizadas para el cumplimiento de sus compromisos. Para ello, es recomendable que durante el tiempo de vigencia de éste, hagan uso de un **Maletín de Desempeño**, en el que mantengan un registro actualizado de los medios de verificación que hayan comprometido. El Maletín de Desempeño es, conforme a esto, el insumo fundamental para la elaboración del informe que dé cuenta de las acciones efectivamente desarrolladas y de los logros alcanzados.

El informe debe incorporar los siguientes aspectos:

1. *Antecedentes del Compromiso Suscrito*
2. *Reporte Metas o Aportes Institucionales*
3. *Reporte Metas de Desarrollo Profesional*

El informe, al reportar el cumplimiento de las metas debe dar cuenta de la relación entre la planificación inicial y los logros obtenidos. En el caso que existan diferencias entre ambos aspectos, debe informar sobre las causas, con el objeto de crear las condiciones para la continuidad del proceso de mejoramiento de la gestión del establecimiento, tal como se aprecia a continuación:

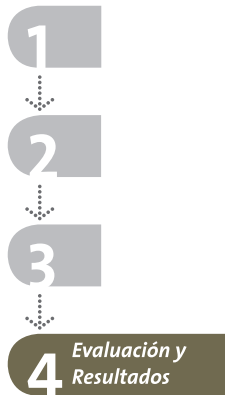
El Informe de Resultados de la Implementación de Compromisos y el Maletín de Desempeño son el reporte individual de las acciones realizadas en el marco de la Evaluación de Desempeño.

*Ejemplo de Reporte de una
Meta Institucional >*

<i>PLANIFICADO (Indicadores Comprometidos)</i>	<i>EJECUTADO (logros obtenidos)</i>	<i>Factores que explican la diferencia</i>
<i>Durante el mes de marzo se elabora una pauta de observación de clase y se presenta al 100% de los docentes en una reunión técnica</i>	<i>La Pauta de observación de clases fue elaborada y presentada a los docentes en la reunión técnica realizada el 23 de marzo.</i>	
<i>A fines del mes de abril, en una reunión técnica todos los profesores revisan y ajustan el contenido de la pauta de observación de clases</i>	<i>Se utilizó la reunión técnica de la segunda semana de abril para la revisión y ajuste de la Pauta de observación de clases.</i>	
<i>Entre los meses de abril y noviembre, y de forma mensual se aplica la pauta de observación de clases al 100% de los profesores de lenguaje y matemáticas del primer ciclo.</i>	<i>Se aplicó la pauta de observación de clases mensualmente sólo al 50 % de los profesores de lenguaje y matemática del primer ciclo.</i>	<i>Debido a los horarios de clases y la disponibilidad horaria de los directivos, no se realizó observación de clases a la profesora del Primer Año Básico B, los meses de marzo a junio. Se corrigió la situación con una modificación de los horarios a partir del segundo semestre. Sin embargo, aún con esta medida no fue posible cumplir con lo planificado.</i>

2 Proceso de Evaluación y sus Resultados

Los procedimientos para la evaluación de los compromisos suscritos garantizan la ecuanimidad del proceso.



Procedimientos para la evaluación de los compromisos suscritos

A partir de la información presentada en el Informe de Resultados de la Implementación de Compromiso y el Maletín de Desempeño, los responsables de la evaluación deberán verificar el grado de cumplimiento de las metas comprometidas, mediante la medición de los indicadores.

Para ello podrán utilizar la Intranet del Portal www.gestionyliderazgoeducativo.cl que permite realizar la evaluación de compromisos, a través del siguiente procedimiento:

- **Primero**, ingreso de parte del evaluador (Sostenedor o Director) de la determinación del nivel de cumplimiento alcanzado en cada uno de los indicadores de las metas prefijadas, de acuerdo a la siguiente escala:

No logrado	Medianamente logrado		Logrado	
0%	BAJO 50%	ALTO 75%	BAJO 90%	ALTO 100%
No existen evidencias ni medios de verificación en el Maletín de Desempeño, o los existentes no dan cuenta del cumplimiento del indicador.	Los medios de verificación existentes están incompletos o dan cuenta de que el indicador ha sido logrado sólo parcialmente.		Los medios de verificación existentes indican que el indicador ha sido logrado plenamente.	

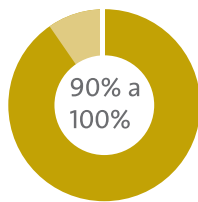
- **Segundo**, calcular el nivel de cumplimiento de cada meta obteniendo el promedio simple de cada uno de los indicadores.
- **Tercero**, aplicación al nivel de cumplimiento de cada meta de las ponderaciones asignadas.
- **Cuarto**, al resultado anterior aplicar de la ponderación del 50% (recuerde que las Metas Institucionales y las Metas de Desarrollo Profesional, ponderan cada una el 50% del compromiso).

La retroalimentación se orienta a fortalecer el desarrollo profesional de los directivos.

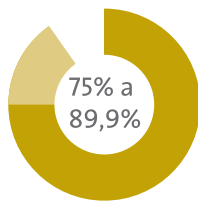
Retroalimentación de los Niveles de Desempeño

Una vez concluida la evaluación, el Sostenedor debe retroalimentar al Director sobre las fortalezas y debilidades que se hicieron evidentes en el proceso, con el objetivo de fortalecer la conducción del establecimiento. Asimismo, el Director debe retroalimentar a cada Docente Directivo y Técnico-Pedagógico a su cargo sobre el nivel de logro alcanzado en la evaluación y las fortalezas y aspectos de desempeño que deben ser mejorados.

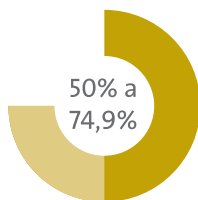
En función del nivel de logro de los compromisos, los resultados finales de la Evaluación de Desempeño de Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos corresponderá a alguno de los siguientes niveles:



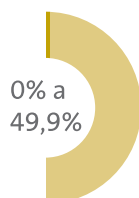
- **Desempeño Destacado:** Indica un desempeño profesional que clara y consistentemente sobresale con respecto a lo que se espera en los indicadores evaluados. Suele manifestarse por un amplio repertorio de conductas y acciones respecto del cumplimiento de Metas y/o Aportes Institucionales y Metas de Desarrollo Profesional que se están evaluando. También por la innovación en la gestión institucional que se ha logrado y que se agrega al cumplimiento de los indicadores. Se considera Desempeño Destacado cuando el nivel de logro ponderado de las Metas Institucionales y de Desarrollo Profesional se sitúa entre el 90% y el 100%.



- **Desempeño Competente:** Indica un desempeño profesional adecuado en los indicadores evaluados en relación con el cumplimiento de Metas y/o Aportes Institucionales y Metas de Desarrollo Profesional evaluados. Este nivel de desempeño significa que el profesional evaluado cumple con lo requerido para ejercer correctamente el rol directivo y/o técnico-pedagógico, es decir, se trata de un buen desempeño y de una gestión institucional adecuada. Se considera Desempeño Competente cuando el nivel de logro ponderado de las Metas Institucionales y de Desarrollo Profesional se encuentra entre el 75% y 89,9%.



- **Desempeño Básico:** Indica un desempeño profesional que cumple en forma mínima con lo esperado en los indicadores relacionado con el cumplimiento de Metas y/o Aportes Institucionales y Metas de Desarrollo Profesional que se están evaluando, de modo que no encamina a un mejoramiento significativo de la gestión institucional. Se considera Desempeño Básico cuando el nivel de logro ponderado de las Metas Institucionales y de Desarrollo Profesional se encuentra entre el 50% y el 74,9%.




- **Desempeño Insatisfactorio:** Indica un desempeño que presenta claras debilidades respecto del cumplimiento de Metas y/o Aportes Institucionales, y Metas de Desarrollo Profesional que se están evaluando, los cuales mantienen o aumentan las debilidades de la gestión institucional. Se considera desempeño insatisfactorio cuando el nivel de logro ponderado de las Metas Institucionales y de Desarrollo Profesional se sitúa entre 0% y 49,9%.

Es recomendable que la información sobre el nivel de desempeño alcanzado en la evaluación por cada uno de los directivos sea reportado en condiciones que aseguren el carácter formativo del proceso, de modo tal que fortalezcan las motivaciones de desarrollo profesional de los responsables de la gestión de los establecimientos. En particular, la retroalimentación debe centrarse en las competencias desarrolladas y en los aprendizajes adquiridos durante el proceso.

No obstante lo anterior, si un Docente Directivo o Técnico-Pedagógico es evaluado con un nivel de desempeño **Insatisfactorio**, el Sostenedor deberá establecer los mecanismos de apoyo y refuerzo en las áreas deficitarias y, eventualmente, ajustar las Metas de Desarrollo Profesional, para efectos de la próxima Evaluación de su Desempeño. En el caso de que uno de los profesionales sujeto a esta evaluación obtenga por segunda oportunidad consecutiva un resultado insatisfactorio, el Sostenedor deberá informar dicha situación al Concejo Municipal, el cual podrá, con el acuerdo de dos tercios de sus miembros, remover de sus funciones al profesional afectado.

Finalmente, es importante asegurar que la evaluación de los compromisos actúe como herramienta para el mejoramiento continuo de la institución. Con ese objeto, en función de la relevancia del Objetivo Institucional abordado en este proceso y la retroalimentación recibida, el Director y su equipo deberán decidir sobre la pertinencia de continuar trabajando en el mismo Objetivo Institucional, en el próximo proceso de Evaluación de Desempeño.



El Portal Gestión y
Liderazgo Educativo
como una herramienta
de apoyo para la
Suscripción y Evaluación
de Compromisos

Cuarta Parte



“ Es fundamental que todos los actores involucrados utilicen y validen el Portal Gestión y Liderazgo Educativo como medio para desarrollar el proceso de Evaluación de Desempeño de forma rápida y transparente. ”



1 Ventajas del uso de tecnologías en la implementación de procesos educativos

En la nueva era de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), las brechas de acceso a nuevas tecnologías ha disminuido y el uso de herramientas web se ha masificado: los computadores están más presentes en los hogares, trabajos y escuelas, cada vez hay más usuarios conectados a Internet y hay más acceso a banda ancha.

Las instituciones educativas han ingresado también a esta cultura digital. Actualmente, gracias a la Red Enlaces, las escuelas y liceos de Chile cuentan con una mayor y mejor infraestructura computacional (salas, computadores e Internet) lo que permite que docentes, directivos y estudiantes accedan a esta tecnología y utilicen recursos y contenidos digitales de calidad. Asimismo, gracias a los sitios web, existen mayores y mejores oportunidades de acceder, manipular e intercambiar información relevante y valiosa, sin importar la ubicación ni las diferencias horarias que separan a las personas.

La Evaluación de Desempeño, al igual que otras instancias ministeriales que se gestan al interior de las unidades educativas, no puede dejar de aprovechar las ventajas que esta tecnología ofrece. Es por ello que el Ministerio de Educación para propiciar un proceso de evaluación ágil y transparente, ha puesto a disposición de los establecimientos educacionales y sus sostenedores el Portal www.gestionyliderazgoeducativo.cl que, junto con contener toda la información relativa a la Evaluación de Desempeño, permite el registro, revisión y evaluación en línea de los Compromisos de Gestión y Desempeño, de tal manera de contar con:

- **Un canal de comunicación inmediato y seguro** entre quienes suscriben compromisos, ya que a través de un área restringida (**Intranet**), sostenedores y directores, pueden intercambiar directamente criterios en torno a los contenidos de los compromisos y los resultados de su evaluación.
- **Un registro histórico de los compromisos suscritos** a propósito de la Evaluación de Desempeño al interior de las unidades educativas; por tanto, facilitará el traspaso de información aún cuando las personas que ocupen los distintos cargos varíen a través del tiempo.

2 Navegación en la Intranet de la Evaluación de Desempeño

La Intranet de la Evaluación de Desempeño, está diseñada para facilitar y optimizar los procesos de elaboración, revisión y evaluación de Compromisos de Gestión y Desempeño. Para ello su interfaz se compone de distintos **menús**, **sub-menús** y **funciones** que permiten *ingresar, editar, agregar y validar* contenidos, que varían dependiendo del perfil del usuario; [Sostenedor], [Director] o [Docente Directivo o Técnico-Pedagógico].

Para acceder al área de Intranet del Sitio de Evaluación de Desempeño se debe realizar lo siguiente:

1. Ingresar al Portal de Gestión y Liderazgo Educativo en la dirección URL <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl>
2. Ingresar al Sitio Más Directivos, Evaluación de Desempeño.

Ingreso al Sitio Más Directivos, Evaluación de Desempeño.

The screenshot shows the website interface for 'Gestión y Liderazgo Educativo'. The header includes the title and navigation links (HOME, LINKS DE INTERÉS, MAPA DEL SITIO, CONTACTO) along with the logo of the 'GOBIERNO DE CHILE MINISTERIO DE EDUCACION'. The left sidebar contains a 'SITIOS WEB AREAS' menu with sections for 'Instrumento' (Sistema de Aseguramiento), 'Procesos' (Evaluación de Desempeño, Asignación de Desempeño Colectivo), and 'Modelos' (Modelo de Calidad y Gestión escolar, Marco para la buena Dirección). Below this is a logo for 'Aprendiendo a ser mejores EDUCACION CHILENA'. The main content area features a 'Bienvenidos!!!' message, a paragraph about the portal's purpose, and an invitation to use the site for institutional diagnosis and planning. It also includes an 'Eventos' section with details about national evaluation workshops and a 'Noticias' section with dates and titles like 'Está Disponible "Manual de Uso Portal Web" para Establecimientos Educativos 2008.' and 'Aplazamiento Cierre Proceso Autoevaluación 2008'. At the bottom, there are buttons for 'MAS EVENTOS' and 'MAS NOTICIAS'.

- Ingresar los **Datos de Usuario y Clave** en la ventana ubicada en la parte superior izquierda del sitio. Estos datos deben ser solicitados desde el mismo sitio⁴.



Durante el desarrollo del proceso de Evaluación de Desempeño, a través de la Intranet, los usuarios deberán interactuar con distintos niveles y jerarquías de información, tales como el llenado y edición de formularios.

Para navegar con facilidad en la Intranet, y entender en qué etapa del proceso de Evaluación de Desempeño se encuentran, los usuarios deberán poner atención a los indicadores de la interfaz, para mantenerse ubicado y en constante comunicación (*feedback*) con las acciones que se están realizando.

⁴ Los datos de usuario y clave de las distintas áreas restringidas del Portal Gestión y Liderazgo Educativo son únicas por usuario. En ese sentido, si el Directivo o Sostenedor ya ha solicitado clave a propósito de la participación de su establecimiento en la Asignación de Desempeño Colectivo o el Sistema de Aseguramiento, debe utilizar la misma clave en el área de Intranet de la Evaluación de Desempeño.

Los elementos que componen la interfaz son los siguientes:

- a_ Menú y Espacio de Trabajo
- b_ Tablas
- c_ Sistema de Ayuda (paso a paso)
- d_ Estados de Información
- e_ Confirmación de acciones

a_ Menús y Espacio de Trabajo

La Intranet se compone de 3 áreas de menús las cuales se activarán dependiendo de la ubicación en la Intranet y de un área que despliega la información ingresada (tablas, botones, campos de llenado, campos de texto, etc.)

Ejemplo 1: Datos del Establecimiento > Datos Generales

DATOS GENERALES	TIPOS DE ENSEÑANZA	PARTICIPACION EN PROGRAMAS MINISTERIALES	MATRICULA	EQUIPO DIRECTIVO Y TECNICO-PEDAGOGO	DOCENTES Y ASISTENTES DE EDUCACION
Datos Generales					
RBD	12345678-9				
Nombre Establecimiento	San Almenar				
Dependencia	La Florida				
Región	Metropolitana				
Deprov	7643-9				
Comuna	La Florida				
Dirección	sotoperz 1923				
Email	cole@colegio.cl				
teléfono	032 227 23 33				

Menú Superior
Muestra los vínculos (*links*) al Menú Principal, Datos del Establecimiento, Contacto, Cerrar Sesión y el Acceso a las otras Intranet del Portal (Sistema de Aseguramiento y Asignación de Desempeño).

Acceso a otras Intranet

Ejemplo 2: Paso 1 > Orientación > a_Objetivo

Menú 2 - Secciones

Menú 3 - Sub-niveles

Menús 2 y 3
Permiten visualizar la ubicación actual en el sitio mostrando las secciones y sub-niveles de éste.

b_ Tablas

Las tablas están relacionadas con el *ingreso* y *edición* de información, por lo cual, las encontramos acompañadas generalmente de distintos **botones** ubicados, ya sea a su derecha o en la parte inferior derecha, los que cambian según el tipo de acción a realizar. Dependiendo del tipo de perfil, la información de las tablas se puede agregar, editar, ver o borrar.

Algunas tablas poseen una columna que muestra el estado del llenado de la información. (Ver punto d_ Estado de Información y Ejemplo de tablas y botones).

Ejemplo 1: Tabla Simple

Tabla Simple

Muestra la información del sub-nivel actual. Para *editar*, deberá pinchar el botón a su derecha.

Ejemplos 2: Tablas Compuestas

más DIRECTIVOS | INTRANET Evaluación de Desempeño de docentes directivos y técnico-pedagógicos | PERFIL DIRECTOR | OTRAS INTRANET: Sistema de Aseguramiento, Asignación de Desempeño

Menú Principal | Datos del Establecimiento | Contacto | Cerrar Sesión

PASO 1 Orientación | **RESULTADOS Orientación** | PASO 2 Elaboración de Compromisos | REVISIÓN Elaboración de Compromisos | PASO 3 Reporte de Implementación | PASO 4 Evaluación de Compromisos | PASO 5 Resultados Evaluación

a_Objetivo > **b_Metas Institucionales** > c_Indicadores y Verificadores | Enviar y Postular | PASO A PASO

Objetivo Institucional
 Mejorar los aprendizajes de los estudiantes, en Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática, a partir del fortalecimiento curricular, disciplinario y didáctico en los docentes.
Plazo Estimado 3 años

Metas Institucionales

Áreas modelo de calidad	Formulación de metas y plazo	Ponderación
Meta 1 Liderazgo	Durante los meses de mayo a noviembre, en las reuniones de padres y apoderados, se realizarán talleres de apoyo educativo, en los subsectores de Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática, que les permita conocer e involucrarse en el proceso de sus hijos e hijas.	60%
Meta 2 Resultados	Al término del año escolar, las mediciones comunales dan cuenta de al menos un 10% de aumento del número de estudiantes en nivel de logro avanzado en Lectura para el sector de Lenguaje y Comunicación respecto a la medición realizada el año anterior para el primer ciclo de enseñanza básica.	40%
Línea Base	No	

AGREGAR / EDITAR

PASO ANTERIOR | SIGUIENTE PASO

Tabla Compuesta n° 1

El área superior muestra la información ingresada en el paso anterior (ej: *Objetivo Institucional*) que sirve de apoyo para la elaboración de la información del sub-nivel actual, que se indica en la parte inferior.

En este ejemplo, se muestra los botones que permiten avanzar o retroceder en los subniveles de las secciones.

más DIRECTIVOS | INTRANET Evaluación de Desempeño de docentes directivos y técnico-pedagógicos | PERFIL DIRECTOR | OTRAS INTRANET: Sistema de Aseguramiento, Asignación de Desempeño

Menú Principal | Datos del Establecimiento | Contacto | Cerrar Sesión

PASO 1 Orientación | RESULTADOS Orientación | PASO 2 Elaboración de Compromisos | REVISIÓN Elaboración de Compromisos | PASO 3 Reporte de Implementación | **PASO 4 Evaluación de Compromisos** | PASO 5 Resultados Evaluación

a_Objetivo > b_Metas Institucionales > **c_Indicadores y Verificadores** | Enviar y Postular | PASO A PASO

Modificar Indicadores y Modificadores
 Meta 1

Área Modelo de Calidad: Liderazgo **Ponderación:** 60%
Formulación de meta y plazo
 Durante los meses de mayo a noviembre, en las reuniones de padres y apoderados, se realizarán talleres de apoyo educativo, en los subsectores de Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática, que les permita conocer e involucrarse en el proceso de sus hijos e hijas.

N°	Indicadores	Medios de verificación
1		
2		

AGREGAR

CANCELAR | ACEPTAR

Tabla Compuesta n° 2

A diferencia de la tabla anterior, esta posee campos de texto editables, y botones correspondientes para Agregar y/o Eliminar información.

Ventana Paso a Paso

c_ Sistema de Ayuda (paso a paso)

Se ha incluido un sistema de ayuda en línea para facilitar el uso de la Intranet y los procedimientos a seguir en cada caso de llenado de información. El botón de ayuda se encuentra en todas las páginas en la parte superior derecha y es reconocible por su signo de interrogación **?**.

d_ Estado de Información

Debido a la existencia de múltiples niveles y sub-niveles de información en la Intranet, además de los pre-requisitos para ir avanzando en el proceso de Evaluación de Desempeño, hay tablas que indican en su última columna el **Estado de Ingreso de la Información**, el cual muestra si el contenido está **Completo**, **En Proceso** o **Incompleto**.

Tabla de Status
Según el avance en el proceso, muestra el paso actual, su estado y sus observaciones.

Paso Actual	Estado
Datos Establecimiento	Completo
Paso 1 Orientación	En Proceso

Comentarios
No tiene.

En caso de mostrar el estado **Incompleto**, debe completar la información dado que es indispensable para continuar con las etapas de la Evaluación de Desempeño.

El *Home* de la Intranet de Evaluación de Desempeño, posee una Tabla de Status que muestra la información actual junto a sus observaciones, facilitando la comunicación y los pasos a seguir en las revisiones a lo largo del proceso.

e_ Confirmación de acciones

Dada la cantidad de información requerida, la Intranet cuenta con un sistema que comunica constantemente aciertos o errores que se puedan cometer al ingresar los datos.

A lo largo del proceso, el usuario se encontrará con los siguientes avisos:

- “Felicitaciones! Los datos han sido modificados exitosamente.”
- “¿Confirma que desea borrar...?”
- “Faltan los siguientes datos...”

3 Perfiles y Secciones de la Intranet de la Evaluación de Desempeño

PERFIL 1_ Sostenedor de Establecimiento Educacional

En la Intranet de la Evaluación de Desempeño el Sostenedor del establecimiento educacional es el responsable de:

- Identificar a los profesionales sujetos a evaluación en cada establecimiento a su cargo.
- Revisar y aprobar las propuestas de Compromisos de Gestión y Desempeño presentadas por los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos.
- Evaluar el nivel de cumplimiento de los Compromisos de Gestión de los Directores de establecimiento.

SECCIONES PERFIL 1_

a_ Sujetos de Evaluación

Esta sección permite a los Sostenedores de los establecimientos educacionales iniciar el proceso de evaluación en su comuna, señalando para cada plantel a su cargo quienes son sujetos de evaluación en función de la normativa vigente y de la naturaleza de los contratos.

Sólo si el Sostenedor ha reconocido, a través de esta interfaz, en cada establecimiento a los profesionales sujetos a evaluación, éstos pueden iniciar el registro de compromisos.

b_ Revisión de Propuestas

Estas secciones facilitan a los Sostenedores de los establecimientos revisar, tanto la Orientación del Proceso de Evaluación, como la Planificación de Actividades y, asimismo, el conjunto de Compromisos de Gestión y Desempeño registrado por los establecimientos a su cargo.

Para facilitar este proceso la Intranet organiza en tres grupos el trabajo de los establecimientos:

- Propuestas para Revisión.
- Propuestas con Observaciones en proceso de Revisión.
- Propuestas de Compromisos Aprobadas.

Los resultados de la revisión del Sostenedor se emiten a través de un Acta de Revisión que puede ser rescatada por los directivos a través de esta misma plataforma.

c_ Evaluación Compromisos

A través de esta sección, el Sostenedor puede evaluar los Compromisos de Gestión de los Directores de los establecimientos educacionales a su cargo. Para ello puede visualizar los Informes de Resultados de la Implementación de Compromisos elaborados por cada Director. Sobre esta base y los medios de verificación que le fueron facilitados físicamente en el Maletín de Desempeño, debe proceder a verificar, indicador por indicador, el nivel de cumplimiento de las metas comprometidas, tanto en el plano institucional, como en el de desarrollo profesional.

Una vez confrontados todos los indicadores, el sistema calcula automáticamente el porcentaje de cumplimiento del Compromiso de Gestión, en función de las ponderaciones establecidas para cada meta comprometida.

d_ Resultados Evaluación

Finalmente, esta aplicación permite al Sostenedor visualizar en forma conjunta los resultados de la evaluación que efectuó a cada uno de los Compromisos de Gestión de los Directores a su cargo, e imprimir las actas correspondientes. Asimismo, le permite conocer los resultados de la evaluación que cada Director realizó a los Compromisos de Desempeño de los integrantes de su equipo directivo y técnico-pedagógico.

PERFIL 2_Director de Establecimiento Educativo

En la Intranet de la Evaluación de Desempeño, el Director del establecimiento educacional es el responsable de:

- Registrar la Orientación que tendrá el proceso de evaluación al interior del establecimiento (Objetivos y Metas Institucionales)
- Registrar la Planificación de Actividades (Acciones y Responsables)
- Registrar su Compromiso de Gestión
- Verificar el Registro de los Compromisos de Desempeño de parte de los integrantes de su equipo directivo y técnico-pedagógico y aprobar su contenido.

SECCIONES PERFIL 2_

a_ Orientación del Proceso

Esta sección permite al Director registrar la propuesta de objetivo y metas institucionales que guiarán el proceso de evaluación al interior de su establecimiento. Una vez que la información ha sido registrada, el Director está en condiciones de enviar la propuesta de trabajo para la revisión del Sostenedor. En ese momento debe decidir si con dicha propuesta su equipo directivo y técnico-pedagógico postulará a la Asignación de Desempeño Colectivo.

El Sostenedor revisará la propuesta del establecimiento y emitirá sus observaciones cuando estas correspondan, a través de la sección **Resultados Orientación**.

b_ Elaboración de Compromisos

Para iniciar con esta sección, el Sostenedor debe haber Aprobado la propuesta del establecimiento a la Orientación del Proceso de Evaluación de Desempeño.

- **Planificación de Actividades**

La elaboración de compromisos en la Intranet de la Evaluación de Desempeño, se inicia con el registro de las acciones que serán necesarias para el logro de las Metas Institucionales, junto con sus responsables.

Este registro permite obtener, para su seguimiento, el Cronograma de Actividades en el marco de la Evaluación de Desempeño.

INTRANET
Evaluación de Desempeño
de docentes directivos y técnico-pedagógicos

Menú Principal | Datos del Establecimiento | Contacto | Cerrar Sesión

OTRAS INTRANET
→ Sistema de Aseguramiento
→ Asignación de Desempeño

PASO 1 Orientación | **RESULTADOS Orientación** | PASO 2 Elaboración de Compromisos | **REVISIÓN Elaboración de Compromisos** | PASO 3 Reporte de Implementación | PASO 4 Evaluación de Compromisos | PASO 5 Resultados Evaluación

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES
1_Actividades y responsables | 2_Cronograma de Actividades

PASO A PASO

Cronograma de Actividades

Nº	Actividad	Responsable	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Diagnóstico de fortalezas y debilidades	a. Director b. UTP	■	■								
2	Presentación modelo de trabajo	a. Director b. UTP				■	■	■				

PASO ANTERIOR | IMPRIMIR

- **Compromiso de Gestión**

La Orientación del proceso de Evaluación de Desempeño (Objetivo y Metas Institucionales) es parte integral del Compromiso de Gestión del Director. En ese sentido, en esta instancia debe registrar únicamente sus Metas de Desarrollo Profesional. Una vez que ha finalizado con este proceso puede cerrar su compromiso, lo que implica enviar su contenido para la revisión y aprobación del Sostenedor.

- **Compromisos de Desempeño**

A través de esta sección el Director del establecimiento puede realizar el seguimiento al registro de compromisos de parte de los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos a su cargo. Cuando el estado de sus componentes es **Concluido** el Director puede aprobar y cerrar cada compromiso. Cuando se han cerrado todos los compromisos, incluidos el del propio Director, el sistema envía automáticamente su contenido para la revisión y aprobación final del Sostenedor.

c_ Revisión de la Elaboración de Compromisos

A través de esta sección el Director puede realizar el seguimiento al proceso de revisión de compromisos de parte del Sostenedor del establecimiento.

Cuando el estado de la revisión es **Con Observaciones** para cualquiera de los dos tipos de revisión, la sección *Registro de Compromisos* se habilita nuevamente para que el Director o los integrantes de su equipo puedan modificar la información basada en las observaciones emitidas por su Sostenedor.

d_ Reporte de Implementación

Esta sección permite al Director del Establecimiento elaborar su **Informe de Resultado de Implementación de Compromiso**, cuya entrega es requisito para la correspondiente evaluación de parte del Sostenedor.

El informe contiene tres partes:

- 1) Antecedentes del Compromiso
- 2) Reporte Metas Institucionales
- 3) Reporte Metas de Desarrollo Profesional

En las secciones de **Reporte de Metas**, para cada indicador comprometido debe dar cuenta de los resultados logrados y señalar los medios de verificación que se adjuntarán en el Maletín de Desempeño.

c_ Evaluación Compromisos

En esta sección, el Director del establecimiento educacional evalúa los Compromisos de Desempeño de los profesionales a su cargo. Para ello puede visualizar los Informes de Resultado de la Implementación de Compromisos elaborados por cada evaluado, a través de la sección *Reporte de Implementación*.

Sobre la base de dicho material y los medios de verificación que le fueron facilitados físicamente en el Maletín de Desempeño, debe proceder a verificar indicador por indicador el nivel de cumplimiento de las metas comprometidas tanto en el plano institucional como de desarrollo profesional.

Una vez confrontados todos los indicadores, el sistema calcula automáticamente el porcentaje de cumplimiento del compromiso en función de las ponderaciones establecidas para cada meta comprometida.

d_ Resultados Evaluación

Esta sección permite al Director acceder al *Acta de la Evaluación* realizada por el Sostenedor a su Compromiso de Gestión. Asimismo, le permite visualizar en forma conjunta los resultados de la evaluación que efectuó a cada uno de los Compromisos de Desempeño de los profesionales a su cargo, e imprimir las actas correspondientes.

PERFIL 3_Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos

La Intranet de la Evaluación de Desempeño Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos, es muy similar a la del Director.

A excepción de la sección para la Evaluación de Compromisos, todas las demás aplicaciones están presentes, ya sea con atributos de edición o sólo de visualización.

Es pertinente señalar que a la sección Elaboración de Compromisos, sólo pueden acceder una vez que la propuesta de Orientaciones al Proceso de Evaluación de Desempeño ha sido aprobada por el Sostenedor del Establecimiento.

