



UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES  
AUTÓNOMA



**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
MENCION EN GESTIÓN EDUCACIONAL**

**TRABAJO DE GRADO II**

**DIAGNÓSTICO  
INSTITUCIONAL  
Y  
PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO**

**Integrante(s):**

**- Jorge Antonio González Villalobos**

**Institución Educativa:**

**- Arica College**

**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**  
**Proyecto Educativo Institucional**  
**Trabajo de Grado II**

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	04
DIMENSIONAMIENTO DEL DIAGNÓSTICO.....	07
ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO.....	14
DESARROLLO DE LOS 74 DESCRIPTORES.....	22
Orientación hacia la Familia y la Comunidad.....	22
Liderazgo Directivo.....	26
Gestión de Competencias Profesionales Docentes..	30
Planificación.....	33
Gestión de Procesos.....	35
Gestión de Resultados.....	44
PLAN DE MEJORAMIENTO.....	54
CONCLUSIONES.....	61
ANEXOS.....	63
Anexo 1: Proyecto Educativo.....	64
Anexo 2: Tablas de Resultados.....	67

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo se ha realizado en El colegio Arica College, ubicado en Arica, décimo quinta región.

El trabajo consiste en una investigación el cual ha significado conducir un proceso de autoevaluación, análisis de los resultados y planteamiento de un Plan de Mejoramiento para optimizar logros y/o instalar procesos que de acuerdo al Modelo de Calidad no se encuentran presentes o se encuentran en forma deficiente.

La educación chilena a través del tiempo ha tenido varias modificaciones y a pesar de ello requiere aún de muchas mejoras. Diversas mediciones internacionales a las que se ha incorporado la educación Chilena e investigaciones recientes, indican que Chile está en un nivel muy bajo en el desarrollo de competencias relacionadas con la educación de sus habitantes.

Lo interesante de ello, no es que los profesores, encargados de entregar una educación de calidad se estén quedado paralizado y lamentándose sino que precisamente desde allí, desde la falencias, desde el estado actual, se toman acciones y realizan un proceso de cambio que involucra a todas las personas y a todo el sistema. De esta forma el establecimiento y profesorado desean ir instalando en los niños y jóvenes aquellas habilidades que se requiere para hacer de Chile un país competitivo a nivel del mundo global, complejo y cambiante. Diversos estudios coinciden en que parte de estas mejoras se darán en la medida en que se logre instalar una Gestión Escolar de Calidad, sin perder de vista el foco de que el colegio tiene como fin último formar personas capacitadas para protagonizar su propia vida, asociarse con otros para generar comunidades que lideren el desarrollo del país y su inserción en el mundo actual.

El sistema educativo se ha quedado anacrónico, las habilidades que requiere la sociedad actual son muy distintas a la del pasado. Los éxitos se obtienen de las experiencias y estas, además de ser vividas en la familia y el barrio, tienen un tremendo espacio en el colegio. De aquí que con toda seguridad se puede afirmar que las experiencias enriquecedoras del alumno van a redundar en gente más solidaria, más competente, con mayor conciencia del valor que puede agregar al otro y que harán de Chile un país mucho mejor, más humano, donde cada uno tenga su lugar. En suma un país competitivo y con responsabilidad social.

Desde esta forma de ver el nuevo mundo se ha realizado el trabajo con los directivos, docentes, alumnos y apoderados del colegio Arica College. Fue un trabajo entretenido que ha permitido conocer el movimiento del colegio, sus miembros fueron muy receptivos, aunque en la primera etapa la reacción de

algunas personas fue de poca apropiación con el proyecto, lo que se tradujo en dificultades para recoger la información. Se destaca la disposición del director y jefes técnicos, quienes en todo momento estuvieron dispuestos a colaborar y a tomar iniciativas para plantear el Plan de Mejora. Al mismo tiempo, el sostenedor, aunque no participó siempre en las reuniones, facilitó todo el accionar. La participación de profesores, alumnos y apoderados ha sido mucho más leve y aislada.

En el presente documento se abordan los distintos aspectos del trabajo realizado, incluyendo en primer término, un Dimensionamiento del Diagnóstico, en el cual se hace una descripción cuantitativa de las distintas variables que identifican al colegio que nos muestra una dimensión de sus resultados académicos a partir del año 2003. Al mismo tiempo se hace una breve descripción de su historia, la misión y la visión que el establecimiento tiene declarada, para terminar con un comentario sobre ello.

A continuación se desarrolla un Análisis del Diagnóstico realizado, en el cual se entrega una lectura e interpretación tanto de los datos recogidos a través de la autoevaluación institucional aplicada como de las entrevistas realizadas a los distintos grupos de actores de la comunidad educativa. En este apartado se fundamentan las percepciones generales y se correlacionan con otros antecedentes del colegio recogidos en las conversaciones y visitas realizadas.

En el apartado Desarrollo de los 74 Descriptores se incluye un comentario de cada uno de los indicadores del modelo en sus siete áreas y se describe las evidencias que se encontraron en el colegio.

Seguidamente se plantea un Plan de Mejora elaborado en conjunto con los directivos del colegio y consensuado con un consejo en el que fueron representados todos los estamentos de la comunidad educativa.

Para finalizar, el documento presenta una conclusión en la cual se explicitan los nudos o problemas centrales que presenta el colegio y que se han querido abordar con el Plan de Mejoramiento realizado con el objeto de gestionar una oferta educativa de calidad para la comunidad circundante.

El mayor logro del presente trabajo es que se han generado espacios para ir conversando las problemáticas del colegio e ir priorizando de acuerdo a los resultados de la autoevaluación y de las observaciones realizadas, y decidir cuáles deben ser las líneas de acción consideradas en el Plan de Mejoramiento propuesto. Otro impacto significativo es la expectativa que se genera en los integrantes de la comunidad cuando se inician conversaciones por el mejoramiento de la calidad de la educación en el colegio. La gente se entusiasma y hay que canalizar esas inquietudes.

Este trabajo realizado en un colegio particular subvencionado ha permitido conocer una realidad distinta a las de educación municipalizada, básicamente el mundo de la educación particular subvencionada ha entregado una visión mucho más amplia de la problemática educativa y de las múltiples alternativas que tenemos para mejorar e insertarnos en el mundo como un país competitivo y solidario.

## DIMENSIONAMIENTO DEL DIAGNÓSTICO

### I.- FICHA DEL ESTABLECIMIENTO

**Nombre del Establecimiento** Arica College

**Dirección:** Av. Argentina 2330

**Comuna:** Arica

**Región:** Tarapacá

**Tipo de Establecimiento:** Particular Subvencionado de financiamiento compartido

**Sostenedor y Tipo de Sociedad:** Sociedad Sotomayor y Espíndola Ltda.

**Nombre Director(a):** Juan Villarroel Fernández

**Niveles que atiende:** Pre – básica y básica

### II.- DESCRIPCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

El colegio nace como jardín infantil el año 1993 y a partir del año 1996 se va creando cada año un nivel de educación básica hasta el año 2003 en que cuenta con básica completa. En el año 2003 parte con nueva edificación, la cual se ha expandido en 4 salas y un laboratorio de computación, en el año 2004 ingresa a la Jornada Escolar Completa Diurna para los cursos de 5º a 8º básico, la que a partir del 1 de Mayo se encontraba totalmente operativa. La construcción de esta última etapa se realizó con capital propio de la sociedad.

La proyección del colegio es crecer hasta tener 3 cursos por nivel. Atiende a una población de nivel socio económico medio bajo, está inserto en un barrio industrial y rodeado por dos poblaciones populosas. (Población Juan Noé y Población Radio el Morro)

Se trabaja en un ambiente de armonía donde los docentes se ven compenetrados en su labor diaria, eventualmente se ve el trabajo en equipo (aniversario y eventos especiales). Los profesores de cursos paralelos trabajan en equipo y se ve poca integración vertical (distintos ciclos).

Este año se presentaron Planes y Programas Propios para la asignatura de Inglés de NB1 y NB2, el resto del Plan de Estudios es lo que el ministerio de educación propone.

## Proyecto Educativo Institucional

### MISIÓN

Entregar una educación integral de buena calidad, sustentada en conductas y competencias valóricas para todos los alumnos, sin discriminación. Con un fuerte énfasis en el dominio de la lengua inglesa y la informática educativa.

A través de una metodología participativa y constructivista, se desea lograr en los alumnos un aprendizaje de calidad en un ambiente honesto, cálido y seguro, entregando al alumno y alumna todas las posibilidades de desarrollo, en un ámbito en el cual la autodisciplina, la responsabilidad, la solidaridad, la libertad y el compromiso adquieren su verdadera dimensión proyectadas hacia su propio crecimiento personal, contribuyendo al enriquecimiento de su vida y la de los que los rodean.

### VISIÓN

El colegio Arica College, está en un proceso de cambios y se ha propuesto a corto plazo ser una institución educacional consolidada que entregue un nivel de educación integral, rica en valores y libre de vicios. En el aspecto cognitivo desarrolla un alumno analítico, reflexivo y crítico, frente a su entorno sociocultural, favoreciendo que el alumno se entregue a la sociedad de acuerdo a los principios éticos y morales de ella.

Todo ello en un clima organizacional que favorezca el desarrollo del proceso educacional, donde todos los agentes tengan plena participación y respondan a una educación de la mejor calidad.

### 1. Datos cuantitativos del establecimiento año 2012

Datos Generales	
● Dependencia	Particular subvencionado
● Matrícula anual por alumna	No hay
● Valor Mensualidad	<b>\$ 16.000</b>
● Cuota incorporación	No hay
● Jornada	Diurna (mañana y tarde)



● Modalidad	Diurna con JEC para 5º, 6º, 7º y 8º
-------------	-------------------------------------

Número de cursos y estudiantes		
▢ Número de cursos entre pre- kinder y 4º medio	22	
▢ Número de alumnos de educación parvularia y básica	690	
▢ Número de alumnas educación media	---	
▢ <b>Total número de estudiantes</b>	<b>690</b>	
Personal del establecimiento		
▢ Docentes	25	
▢ Docentes Directivos	3	
▢ Administrativos y Paradoctentes	5	
▢ Auxiliares (Servicios Menores)	8	
▢ <b>Total Personal</b>	<b>41</b>	
Infraestructura Básica		
Superficie Terreno : 2.500 m <sup>2</sup>	Salas de clases: 16	
Superficie Construida : 921,19 m <sup>2</sup>	Biblioteca. Nº de libros: 500 m/m	
Patio multiuso (1) : 1.180 m <sup>2</sup>	Laboratorio de ciencia: No	
Comedor y sala de actos: 1	Otras salas: multiuso, bodega para material de ed. Física, 2 camarines	
Lab. de Computación: 41equipos	Salas de profesores: si	
Sala de Artes: No		
Distribución de horas por ciclo		
Ciclos	Horas semanales	Horas anuales
▢ Primer Ciclo Enseñanza Básica	30	1200
▢ Segundo Ciclo Enseñanza Básica	38	1444
▢ Enseñanza Media	---	---

## 2. Resultados Académicos de los Alumnos.

### a) Resultados Generales

Períodos	Año 2009		Año 2010		Año 2011	
	☐ Tasa de aprobación	E. Básica	E. Media	E. Básica	E. Media	E. Básica
-		-	-	-	-	-
-		-	-	-	100%	-
☐ Promedios escolares	E. Básica	E. Media	E. Básica	E. Media	E. Básica	E. Media
	-	-	-	-	-	-
☐ Deserción escolar	0% (hay cambios de ciudad)		0%		0% (hay cambio de ciudad)	
	<b>Año</b>	<b>2010</b>	<b>Año</b>	<b>2011</b>	<b>Año</b>	<b>2012</b>
☐ Número alumnas matriculadas	Pre básica y básica	E. Media	Pre básica y básica	E. Media	Pre básica y básica	E. Media
	-	-	-	-	652	-
☐ Total matrícula					<b>652</b>	

### b) Resultados Simce

Periodo Nivel	Año 2003 4° Básico		Año 2009 4° Básico		Año 2010 4° Básico		Año 2011 4° Básico	
	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior
<b>Matemáticas</b>	257	-	272	+ 24	283	+ 11	-	-
<b>Lenguaje</b>	271	-	268	- 1	293	+ 25	-	-
<b>Historia y Geografía (C. Medio)</b>	262	-	273	- 1	-	-	-	-
<b>Ciencias</b>	-	-	-	-	273	+ 17	-	-

Periodo Nivel	Año 2003 8° Básico		Año 2009 8° Básico		Año 2010 8° Básico		Año 2011 8° Básico	
	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior	Puntaje	Aumento o disminución prueba anterior
<b>Matemáticas</b>	257	-	254	- 6	-	-	256	+ 2
<b>Lenguaje</b>	271	-	249	- 10	-	-	264	+ 15
<b>Historia y Geografía (C. Medio)</b>	262	-	268	+ 3	-	-	285	+ 17
<b>Ciencias</b>	-	-	267	+ 19	-	-	281	+ 14

Nota: primer SIMCE que da el Colegio.



**c) Comparación de los resultados Simce:**

**- 8° básicos con otros Establecimientos Educativos, año 2011.**

	Matemática	Castellano	Historia y Geografía	Ciencias
□ Diferencia promedios de similares (E)	---	---	---	---
□ Diferencia con promedio comunal	---	---	---	---
□ Diferencia con promedio regional	---	---	---	---
□ Diferencia con promedio nacional	---	---	---	---

**- 4° básicos con otros Establecimientos Educativos, año 2011.**

	Matemática	Lenguaje	C. del Medio
□ Diferencia promedios de similares	▼ -17	▼ -9	▼ -17
□ Diferencia con promedio comunal	▲ +9	▲ +21	▲ +14
□ Diferencia con promedio regional	▲ +11	▲ +24	▲ +16
□ Diferencia con promedio nacional	▲ +10	▲ +20	▲ +11

- Señala que el puntaje promedio del establecimiento es equivalente al promedio con que se compara.
- ▲ Señala que el puntaje promedio del establecimiento es significativamente mayor (estadísticamente) que el promedio con que se le compara.
- ▼ Señala que el puntaje promedio del establecimiento es significativamente menor (estadísticamente) que el promedio con que se le compara.

Para efectos comparativos, desde el año 2000, el Ministerio de Educación agrupó a los establecimientos en 5 categorías, según criterios del nivel de ingresos familiar, el nivel de escolaridad de los padres y vulnerabilidad escolar. (Las categorías oscilan desde la “A”, que es la más baja y vulnerable, a la “E”, que corresponde a la más alta y menos vulnerable).

**d) Resultados Prueba de Aptitud Académica.**

Años > Pruebas	2001		2002		2003	
	Nº alumn as	Puntaje promedi o	Nº alumn as	Puntaje promedi o	Nº alumn as	Puntaje promedi o
<b>Verbal</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Matemática</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Historia y Geografía</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Biología</b>	-	-	-	-	-	-
<b>C. Sociales</b>	-	-	-	-	-	-
<b>P.E. Física</b>	-	-	-	-	-	-
<b>P.E. Matemáticas</b>	-	-	-	-	-	-
<b>P.E. Química</b>	-	-	-	-	-	-
<b>No rindieron</b>	-	-	-	-	-	-

El Colegio no tiene enseñanza media

Si bien el colegio cuenta con un Proyecto Educativo explícito, en el cual se señala la Misión y Visión del establecimiento, esta puede ser revisada y actualizada a la luz de los resultados de la autoevaluación.

Con respecto a los logros académicos del establecimiento, estos tienen especialmente a los apoderados en un nivel de satisfacción aceptable, no así al estamento profesores que sostiene que los resultados de sus alumnos pueden mejorar, lo que concuerda con la baja valoración que arroja la autoevaluación en el área de Gestión de Resultados.

Con relación a la infraestructura física que ostenta el colegio esta es de óptimas condiciones destacando el especial cuidado y limpieza que se observa en todas las dependencias del establecimiento. Tanto los alumnos como los apoderados manifiestan en las distintas conversaciones sostenidas que el colegio les gusta mucho, que se sienten cómodos y seguros en sus dependencias.

## **ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO**

En las siguientes líneas se desarrolla un análisis del diagnóstico haciendo una interpretación de los resultados por cada uno de los actores que intervino la autoevaluación institucional y correlacionándola con los datos logrados en las distintas entrevistas, reuniones y observaciones efectuadas durante la consultoría efectuada. Finalmente, se aborda en cada área una interpretación de las valoraciones promediadas en todos los actores.

### **A. SATISFACCIÓN CON LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

#### **ALUMNOS:**

	Formación y enseñanza	Comunicación y relaciones humanas	Apoyo técnico – pedagógico	Conocimiento y satisfacción general con la Institución
Alumnos	3,13	3,02	3,06	3,11

La valoración de los alumnos con relación a la satisfacción con la gestión institucional es coincidente en las cuatro áreas y expresan un grado de satisfacción aceptable en cada una de ellas. El mayor reconocimiento dice relación con el área de Formación y Enseñanza con un puntaje de 3,13. Esta valoración coincide con lo expresado por los alumnos entrevistados, quienes manifiestan estar conformes con la formación y enseñanza que reciben.

## APODERADOS

	Formación y enseñanza	Comunicación y relaciones humanas	Apoyo técnico – pedagógico	Conocimiento y satisfacción general con la Institución
Apoderados	3,00	2,79	2,90	2,98

Coincidentemente con la apreciación que manifiestan los alumnos, los apoderados también valoran mejor el área de Formación y Enseñanza, en la que logran un puntaje de 3,00, lo que señala un grado de satisfacción aceptable. Por otro lado, la valoración más baja la encontramos en el área de Comunicación y Relaciones Humanas, en la cual se observa un puntaje de 2,79, lo que denota un nivel de insatisfacción importante. Estas valoraciones son claramente coincidentes con lo señalado por los padres y apoderados que participaron en las distintas reuniones sostenidas con ellos cuando manifiestan su conformidad por la enseñanza entregada a sus hijos y al mismo tiempo indican su insatisfacción con las relaciones humanas al interior del colegio, para ejemplificar aquello comentan algunos episodios que han tenido en forma personal y/o por referencia de otros apoderados.

## DOCENTES

	Formación y enseñanza	Comunicación y relaciones humanas	Apoyo técnico – pedagógico	Conocimiento y satisfacción general con la Institución
Docentes	3,21	3,10	3,04	3,26

La valoración de los docentes en las distintas áreas es muy pareja, denotando un grado de satisfacción aceptable en todas ellas, destacándose levemente superior el área de Conocimiento y Satisfacción general con la Institución, lo que está altamente correlacionado con lo manifestado por los docentes en las reuniones sostenidas con ellos y con las observaciones realizadas por mi persona en cuanto al trato y colaboración que se percibe en la convivencia diaria en establecimiento. La menor valoración que los docentes hacen está en el área de Apoyo Técnico Pedagógico, lo cual, de acuerdo a las observaciones, tiene su raíz en las pocas horas disponibles que tienen los directivos para realizar dichas actividades y que queda de manifiesto en el análisis que se hace en el punto de Gestión de la Competencias Profesionales Docentes. Además, esta valoración comentada es totalmente coincidente con las apreciaciones vertidas por los profesores en



entrevistas individuales y grupales efectuadas, al mismo tiempo manifiestan que cuentan con algunos apoyos como son las reuniones personales que sostienen con los jefes técnicos, especialmente en relación a las evaluaciones que deben aplicar durante el desarrollo de sus actividades de enseñanza.

## TODOS LOS ACTORES

	Formación y enseñanza	Comunicación y relaciones humanas	Apoyo técnico – pedagógico	Conocimiento y satisfacción general con la Institución
Alumnos	3,13	3,02	3,06	3,11
Apoderados	3,00	2,79	2,90	2,98
Docentes	3,21	3,10	3,04	3,26
Promedio	3,11	2,97	3,00	3,12

Con relación al nivel de SATISFACCIÓN que muestran los alumnos, apoderados y docentes con la GESTIÓN INSTITUCIONAL se puede decir que en general esta es de satisfacción aceptable, pero también disconformidad con varios aspectos de la gestión que está en los párrafos siguientes.

Los aspectos en que se sienten aceptablemente satisfechos son la seguridad y protección que todos encuentran para los alumnos en el colegio, el grado de conocimiento de reglamentos y normas del colegio; el grado de identificación con la institución y el ejemplo que los profesores entregan a sus alumnos.

Con relación al área de Formación y Enseñanza, los tres actores coinciden en que el colegio no programa actividades interesantes que consideren las necesidades de los alumnos y en que la retroalimentación en términos de revisión y evaluación oportuna del trabajo escolar no es la esperada. Apoderados y docentes comparten la insatisfacción con relación a la poca incentivación que los maestros hacen a los alumnos del interés por estudiar.

En el área de Comunicación y Relaciones Humanas los aspectos claramente compartidos como insatisfactorios son las relaciones de comunicación y apoyo de la dirección con los demás estamentos y también de los apoderados con los alumnos y docentes. Tampoco se percibe una buena relación de apoyo entre pares, ni se percibe una forma oportuna y adecuada de resolver los conflictos.

En el área de Apoyo Técnico Pedagógico todos coinciden en la insatisfacción importante con relación a la falta de apoyo que presta el colegio para que los padres puedan ayudar a sus hijos en los estudios. No se percibe organización de los alumnos, padres ni maestros en beneficio del aprendizaje de los niños. Tampoco se percibe el apoyo del personal especializado cuando es requerido. Padres y alumnos perciben que los profesores jefes no los apoyan, en cambio los profesores valoran mejor el apoyo que brindan a sus alumnos.

En el área de Conocimiento y Satisfacción con la Institución todos se muestran insatisfechos con la preocupación que muestra la dirección por conocer y satisfacer las necesidades de los alumnos y apoderados.

En conclusión el área más crítica es la de Comunicación y relaciones humanas, cuyo promedio es de 2,97 lo que significa un nivel de insatisfacción importante, especialmente a nivel de apoderados cuya puntuación es de 2,79. Esta área se aborda en el Plan de Mejora propuesto en el presente documento.

## **B. AUTOEVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS**

COMPETENCIAS	Pedagógica	Manejo de personal	Directivas
DIRECTOR	3,17	3,13	3,00
EQUIPO DIRECTIVO	3,10	3,03	3,03
EQUIPO TÉCNICO PEDAGÓGICO	2,94	2,99	2,96
Promedio	3,07	3,05	3,00

Se Observa que la valoración que los profesores hacen tanto del Director como del Equipo Directivo revelan un nivel de satisfacción aceptable en las distintas COMPETENCIAS PROFESIONALES consideradas. Sus puntajes son todos de 3,0 o más. Esta valoración se correlaciona altamente con las apreciaciones vertidas en las distintas reuniones sostenidas en el proceso. En cambio, las valoraciones vertidas con relación a las competencias profesionales del Equipo Técnico Pedagógico, aparecen en un nivel de insatisfacción importante, todas inferiores a 3.0.

Lo que aparece con mayor urgencia es que al director no se le reconoce actualización pedagógica, se le percibe como una persona que no estimula el buen desempeño, no consulta ni escucha antes de tomar decisiones y no manifiesta altas expectativas a los integrantes de la comunidad educativa, al

mismo tiempo no se percibe que haya una evaluación ni medición periódica de las metas y objetivos institucionales. En el caso de los directivos y técnicos vuelve a aparecer la poca información que manejan respecto del alumnado; la baja calidad de las relaciones humanas con los miembros de la comunidad y la poca responsabilidad que asumen por los resultados de la gestión organizacional.

La evaluación más deficitaria dice relación con las competencias del equipo técnico pedagógico donde los promedios de cada área son inferiores a 3,0 demostrando un alto nivel de insatisfacción. Estas valoraciones se corresponden con lo conversado por los profesores en las reuniones sostenidas, sin embargo lo que aparece en la conversación es que no cuentan con personal disponible para hacer un trabajo de tipo Técnico Pedagógico.

Los profesores manifiestan que los encargados de la Unidad Técnico Pedagógica tiene que dedicar mucho de su tiempo a labores de aula y no disponen de las horas necesarias para hacer un verdadero apoyo técnico al profesorado. En las conversaciones predomina la apreciación de que lo que falta es tiempo y no capacidades técnicas.

### **C. AUTOEVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES DE AULA**

COMPETENCIAS	RELACIÓN PEDAGÓGICA CON LOS ALUMNOS Y ENTRE PROFESORES	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
DOCENTES DE AULA	3,15	3,13	3,19

Respecto de la autoevaluación que hacen los docentes de sus Competencias Profesionales, todos los aspectos aparecen con un nivel de satisfacción aceptable. Donde se observan las mayores carencias es en gestionar trabajo en equipo, manejar técnicas que promuevan un clima favorecedor del aprendizaje de los alumnos y utilizar los resultados obtenidos por los alumnos para elaborar proyectos o acciones específicas que apunten a mejorar los logros.

Las entrevistas realizadas a los docentes y la participación en los consejos de profesores permitió percibir que los docentes se sienten muy débiles para formar equipos de trabajo que los lleven a tomar acción efectiva. Se sienten con bajos niveles de confianza en sus colegas y no saben hacer conversaciones para coordinar acciones, más bien desarrollan una actividad en grupo y no en equipo.

## D. EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Esta es una evaluación que los directivos del colegio aplican para examinar el grado de existencia, uso e instalación que tienen los diversos sistemas y mecanismos de gestión con que un establecimiento que responde a estándares de calidad debe funcionar. Se entiende por un sistema de gestión un conjunto de criterios, procedimientos e instrumentos que son empleados para organizar y desarrollar procesos específicos del establecimiento educacional.

Los sistemas han sido agrupados en seis áreas y responden al modelo de Calidad de la Gestión Escolar de la Fundación Chile. Su puntuación es en una escala de 1 a 10 puntos.

ÁREA	Puntuación y falencias más importantes
<p><b>Orientación hacia las Familias y la Comunidad:</b> Forma como el colegio conoce las necesidades, expectativas, grado de satisfacción y participación de los alumnos, la familia y la comunidad.</p>	<p><b>4,30</b></p> <p>La percepción es que no existen políticas ni mecanismos para trabajar con la comunidad circundante. No hay formas establecidas para la participación de los alumnos ni se utilizan procedimientos sistemáticos para conocer los requerimientos de la comunidad en que el colegio está inserto.</p>
<p><b>Liderazgo Directivo:</b> Considera cómo las autoridades del colegio lo conducen y orientan hacia la obtención de resultados, la satisfacción del cliente, y la “agregación de valor” en el desempeño organizacional. Cómo entusiasman con la misión y metas del colegio. Cómo rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados del colegio. Incluye aspectos organizacionales, educacionales, comunicacionales y de responsabilidad por los resultados</p>	<p><b>6,55</b></p> <p>Se reconoce como mayor falencia la ausencia de procedimientos intencionados desde la dirección que permitan a los distintos estamentos actuar con una misión y una visión compartida; de sistemas de comunicación que permitan que la información se transmita eficaz y oportunamente; y de sistemas de evaluación periódica de las capacidades y necesidades del personal del colegio</p>
<p><b>Gestión de Competencias Profesionales Docentes:</b> Establece si el colegio dispone de un “perfil de competencias docentes” que considere liderazgo pedagógico, dominio de</p>	<p><b>4,88</b></p> <p>No existen sistemas de incentivos para los docente relacionados con el buen desempeño y cumplimiento de metas. Tampoco están diseñados los sistemas</p>

<p>contenidos, recursos didácticos, capacidad para integrar equipos bajo una misión y una visión compartida, modalidades de actualización y perfeccionamiento</p>	<p>de vinculación y desvinculación en relación a las metas del colegio, ni los perfiles de competencias requeridos.</p>
<p><b>Planificación:</b> Considera la definición y encauce de la filosofía del colegio, la formulación y revisión del Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual, Proyectos específicos y su seguimiento y monitoreo.</p>	<p><b>7,21</b></p> <p>El equipo directivo percibe que existen los sistemas de diseño, difusión, actualización y seguimiento del proyecto educativo y plan anual. Esto se contradice con las valoraciones dadas al respecto por otros estamentos.</p>
<p><b>Gestión de Procesos:</b> Considera cómo el colegio desarrolla sistemática e intencionadamente procesos institucionales para alcanzar los fines y resultados de calidad. Señala gestión curricular (diseño e implementación de la oferta educativa, apoyo al proceso de enseñanza y al proceso de aprendizaje), gestión administrativa (soportes de los distintos procesos como admisión, registros y otros, recursos materiales, humanos, tiempo y espacio, reglamentos y normas de convivencia) y gestión financiera (presupuestos, inversiones, control de ingresos y gastos)</p>	<p><b>7,37</b></p> <p>Se reconoce la falencia en la existencia de sistemas y mecanismos de información, apoyo y monitoreo para que los docentes desarrollen proyectos de mejoramiento e innovación. También se reconoce la ausencia de sistemas y procedimientos que velan por la adecuada articulación curricular entre niveles y ciclos de enseñanza.</p>
<p><b>Gestión de Resultados:</b> Análisis de los logros de aprendizajes medidos en términos cualitativos, cuantitativos, absolutos y relativos. Efectividad organizacional en satisfacción de beneficiarios y usuarios. Resultados financieros y logro de metas anuales. Uso de los resultados para la toma de decisiones.</p>	<p><b>5,90.</b></p> <p>La mayor falencia detectada en esta área es la inexistencia de sistemas para evaluar la satisfacción de los usuarios sobre la efectividad del plan anual. Y la inexistencia de sistemas para evaluar las valoraciones que los integrantes de la comunidad escolar tienen respecto de los diversos tipos de resultados obtenidos por los alumnos.</p>

Con relación a los sistemas de gestión las áreas más críticas de acuerdo al promedio de la autoevaluación son Orientación hacia las Familias y la Comunidad con un puntaje de 4,3, seguido de Gestión de Competencias Profesionales

Docentes con 4,88 y Gestión de Resultados con 5,9. Las otras tres áreas se encuentran en un nivel de desarrollo inicial ascendiendo su puntaje hasta 7,37.

Estas valoraciones se ven altamente correlacionadas con las apreciaciones que los distintos actores vierten en las diferentes instancias de conversaciones, entrevistas y observaciones que se fueron gestando durante el proceso de consultoría realizado. Los apoderados manifestaron que se sentían poco acogidos por los profesores y directivos del colegio, en cambio manifestaron una gran tranquilidad cuando se referían al aprendizaje y seguridad de sus hijos. En las entrevistas con alumnos apareció en forma reiterada que a ellos les gustaría tener más espacios de participación dentro del colegio y al mismo tiempo manifiestan una gran confianza en sus profesores y en todo el personal del colegio. Los profesores por su parte se sienten solos en su gestionar y por otro lado se sienten muy gratos de trabajar en este establecimiento.

## DESARROLLO DE LOS 74 DESCRIPTORES

A continuación se comenta la presencia o ausencia de cada uno de los indicadores del modelo y de sus evidencias en el colegio:

### ***1. Orientación Hacia las Familias y la Comunidad***

<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Instrumentos, actividades o métodos de verificación</b>	<b>Comentarios</b>
1. El establecimiento utiliza procedimientos sistemáticos para conocer a los padres y apoderados y usa esta información para la toma de decisiones y el diseño del plan anual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas de Ingreso y durante el año académico.</li> <li>- Ficha anual actualizada.</li> <li>- Carpeta del alumno o de la familia.</li> <li>- Panorama (anual) por alumno y familia.</li> </ul>	Se cuenta con una ficha anual por alumno, la cual se lleva en la Unidad Técnica y en general es poco consultada por los actores educativos
2. Se dispone de sistemas y procedimientos que permiten conocer el grado de satisfacción de los padres y apoderados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumentos para conocer la satisfacción: encuestas, cuestionarios de satisfacción.</li> <li>- Instrumentos de autoevaluación,</li> <li>- Entrevistas a los padres o al centro de padres.</li> <li>- Buzón de sugerencias, libro de reclamos, entrevistas sobre este tema.</li> <li>- Otros</li> </ul>	Existen los informes de reunión de apoderados que emiten los profesores jefes con las inquietudes que surgen en las reuniones, los cuales son derivados a través de Unidad Técnica a la dirección del colegio y considerados en los consejos periódicos que se realizan.

<p>3. Se dispone en el establecimiento de políticas que determinen el grado, tipo y ámbitos de participación de los padres y apoderados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición en el PEI (u otros documentos) del rol de los padres y apoderados.</li> <li>- Reglamento interno para el centro de padres y apoderados</li> <li>- Existencia de centro de padres</li> <li>- Organigrama institucional</li> </ul>	<p>Existe el Centro de Padres pero es más nominal que de acciones concretas. No hay una comunión de iniciativas para trabajar en conjunto por la educación de los alumnos. No hay políticas definidas de participación.</p>
<p>4. Existen mecanismos establecidos de participación de los padres y apoderados para implementar las políticas del establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Anual del establecimiento.</li> <li>- Plan anual del centro de padres</li> <li>- Organigrama de centro de padres</li> <li>- Proyectos específicos</li> <li>- Reglamento interno</li> </ul>	<p>Los padres se relacionan con el colegio en forma individual y emergente. No hay mecanismos establecidos de participación</p>
<p>5. El establecimiento utiliza procedimientos sistemáticos para conocer a los alumnos y usa esta información para la toma de decisiones y el diseño del plan anual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios específicos realizados y registrados</li> <li>- Tipos de instrumentos aplicados (encuestas u otros)</li> <li>- Ficha de alumno</li> <li>- Carpeta del alumno</li> <li>- Entrevistas del profesor Jefe</li> <li>- Entrevistas de orientación.</li> <li>- Informes de educación diferencial o de psicólogo, médicos etc.</li> <li>- Instrumentos aplicados (orientación, jefatura u otros).</li> <li>- Registro en libro de clases</li> </ul>	<p>Las inquietudes de los alumnos se canalizan a través de los profesores jefes, estos las registran en los libros de clases y las exponen en los consejos de profesores. Se recoge información de los alumnos con algún déficit que pueda pesquisar el profesor jefe y lo deriva a Unidad Técnica Se deja registro en los libros de clases.</p>



<p>6. Se dispone de sistemas y procedimientos que permiten conocer el grado de satisfacción de los alumnos respecto de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta de satisfacción aplicada por el colegio (anual, por áreas o completa)</li> <li>- Instrumentos de autoevaluación aplicados</li> <li>- Entrevistas a los alumnos, Centro de alumnos, cursos o directivas de curso, para este tema</li> </ul>	<p>Se realizan conversaciones informales para canalizar las inquietudes de los alumnos.</p> <p>No se realizan evaluaciones formales ni entrevistas sistemáticas</p>
<p>7. Se dispone en el establecimiento de políticas que determinan el grado, tipo y ámbitos de participación de los alumnos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de alumnos o reglamento interno</li> <li>- Organigrama</li> <li>- Existencia de centro de alumnos</li> <li>- Plan anual</li> <li>- Existencia y rol de profesor asesor al centro de alumnos.</li> <li>- Reuniones, organización y plan anual interno del centro de alumno.</li> </ul>	<p>Los alumnos expresan sus opiniones en los consejos de curso. Al ser un colegio básico no tiene un centro de alumnos formalizado</p>
<p>8. Existen mecanismos establecidos de participación de los alumnos para implementar las políticas del establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Anual</li> <li>- Plan de trabajo Centro de alumnos</li> <li>- Programa de actividades extraprogramáticas</li> <li>- Reuniones con Dirección</li> <li>- Participación en diseño de oferta curricular</li> <li>- Participación de alumnos en ayudantías</li> <li>- Actividades deportivas o de otra índole realizadas por los alumnos</li> </ul>	<p>Se coordinan actividades extraprogramáticas entre los alumnos del colegio y con alumnos de otros establecimientos.</p> <p>Se realizan actividades propuestas por los alumnos y organizados con sus profesores jefes</p> <p>No existe centro de alumnos</p>

<p>9. El establecimiento utiliza procedimientos sistemáticos para conocer los requerimientos de la comunidad en la que está inserta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimientos utilizados: encuestas, consultas u otros y periodicidad de la información recopilada</li> <li>- Reuniones sistemáticas con entidades de la comunidad</li> <li>- Catastro de organizaciones (mapa) del sector</li> <li>- Existencia de contratos, convenios con entidades comunitarias ej: juntas vecinales, bomberos, parroquia etc.</li> </ul>	<p>En las reuniones de apoderados se registran las inquietudes de ellos las que son transmitidas a través de un informe al Unidad Técnico Pedagógica.</p> <p>No hay procedimientos sistemáticos para conocer los requerimientos de la comunidad.</p>
<p>10. Existen políticas y mecanismos de participación definidos por el establecimiento para trabajar con la comunidad circundante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de trabajo con instituciones de la comunidad a la que pertenece el establecimiento Uso de instalaciones</li> <li>- Plan Anual</li> <li>- Revisión de PEI (para ver declaración de políticas al respecto)</li> </ul>	<p>No hay políticas establecidas para trabajar con la comunidad circundante.</p>

## 2. Liderazgo Directivo.

Indicadores de gestión	Instrumentos, actividades o métodos de verificación	Comentarios
<p>11. Existen procedimientos intencionados desde la Dirección del establecimiento, que permiten a los diferentes estamentos actuar con una visión y misión compartida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición formal de visión y misión en el PEI.</li> <li>- Existencia de lemas o frases que expliciten la misión y visión institucional</li> <li>- Formas de comunicación de visión y misión.</li> <li>- Presencia de la misión en documentos diversos</li> <li>- Análisis de documentos (Plan Anual y otros) alineados con la misión y visión declarada.</li> <li>- Instancias de trabajo realizadas para tratar el tema con los diversos estamentos</li> </ul>	<p>Si, existe un documento, el cual no es conocido por la comunidad</p> <p>No</p> <p>No hay</p> <p>No se aprecia</p> <p>No están sistematizados pero se realizan en jornadas eventualmente programadas para ello</p> <p>Si, se realizan reuniones calendarizadas.</p>
<p>12. La dirección tiene mecanismos establecidos para el diseño y supervisión de los procesos de planificación de la organización escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de trabajo anual</li> <li>- Existencia de Plan Anual y sus pasos definidos de elaboración según formato establecido. Debe incluir objetivos, actividades, metas, responsables, plazos, recursos, evaluación y reconstrucción o adaptación, carta Gantt, cronograma anual</li> </ul>	<p>Si, en distintos documentos dispersos.</p> <p>No está con un diseño formal; se encuentra en diversos documentos de circulación restringida.</p>

<p>13. Existen sistemas de la Dirección que velen por el cumplimiento de los roles y funciones de los distintos estamentos de la comunidad escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición explícita de roles y funciones</li> <li>- Mecanismos de supervisión utilizados: definición de responsables de supervisión, periodicidad con que se desarrolla, formas de registro de la información y uso de ésta.</li> <li>- Evaluación docente alineada con roles y funciones</li> <li>- Sistema de evaluación por desempeño</li> </ul>	<p>No hay una definición explícita de roles y funciones.</p> <p>Los mecanismos de supervisión están poco desarrollados</p> <p>No, sólo se ve una incipiente supervisión de clases.</p> <p>No hay un sistema de evaluación por desempeño</p>
<p>14. Existen sistemas de comunicación liderados por la dirección al interior del establecimiento que permiten que la información se transmita eficaz y oportunamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifican existencia de los sistemas de comunicación utilizados: Boletín, circulares, ficheros, sitios, web u otros.</li> <li>- Verifican la calidad de los sistemas de comunicación.</li> </ul>	<p>Existen algunos como paneles o comunicaciones en diarios murales, los que son calificados de poco efectivos</p>

<p>15. Existen mecanismos de supervisión que velen por la calidad de la gestión administrativa, financiera y pedagógica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de evaluación y supervisión por desempeño de los docentes.</li> <li>- Definición de metas y objetivos de cada área de la gestión.</li> <li>- Sistema de evaluación y supervisión explicitados en Plan Anual</li> <li>- Definición de estándares de calidad</li> <li>- Definición de metas y objetivos de gestión.</li> </ul>	<p>No hay un sistema de evaluación y supervisión por desempeño de los docentes.</p> <p>No se han definido metas y objetivos por área de gestión. Sólo existe en el aspecto financiero, no están explicitadas en el aspecto administrativo ni pedagógico.</p> <p>El sistema de evaluación es una apreciación que hacen los jefes técnicos basados en pautas de observación de clases que se realizan eventualmente</p> <p>No se han definido estándares de calidad.</p>
<p>16. Existen sistemas de evaluación periódica de las capacidades y necesidades del personal del establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia y operación de sistemas de evaluación docente</li> <li>- Periodicidad con que se aplica el sistema</li> <li>- Procedimientos e Instrumentos para la detección de necesidades del personal.</li> </ul>	<p>Hay algunas observaciones de clases registradas en pautas específicas</p> <p>Ninguna</p> <p>No hay, sólo algunas conversaciones</p>

<p>17. Existen sistemas y mecanismos de comunicación y de apoyo del sostenedor para facilitar la adecuada gestión del establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer estructura organizacional</li> <li>- Tipo de mecanismos de comunicación existente</li> <li>- Periodicidad de la comunicación establecida dirección- sostenedor.</li> <li>- Calidad de la comunicación: consulta al sostenedor y dirección.</li> </ul>	<p>Existe un organigrama de hecho, no está explícito  La sostenedora participa de todas las reuniones de gestión  La comunicación se ve permanente y fluida por la presencia del sostenedor permanentemente en el colegio</p>
<p>18. Existen sistemas y mecanismos de comunicación hacia la comunidad y los medios de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de mecanismos: publicaciones, avisos, convenios, inserciones, trípticos, etc.</li> <li>- Frecuencia con que se establece dicha comunicación.</li> </ul>	<p>No existen  Ninguna</p>
<p>19. Existen sistemas y procedimientos para resolver oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales de comunicación que operan desde la dirección</li> <li>- Canales de comunicación que operan en los demás estamentos, propiciados por la dirección</li> <li>- Manual de procedimiento</li> <li>- Reglamento de convivencia</li> <li>- Manual del profesor y del alumno</li> <li>- Reglamento del centro de padres</li> </ul>	<p>Memorándum y comunicación oral  Eventualmente algún folleto del centro de padres.  No existe un Manual de Procedimiento  Existe un Reglamento de convivencia llamado Reglamento de disciplina.  En el Proyecto educativo hay un apartado que considera la forma de relacionarse el profesor, alumno y apoderado.  El Reglamento del Centro de Padres es el propuesto por el Mineduc.</p>

<p>20. Existen sistemas de rendiciones de cuenta periódicos durante el año, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados de aprendizaje y cuenta anual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instancias existentes y periodicidad de las mismas</li> <li>- Mecanismos existentes: Memoria anual, Cuenta anual, Circulares informativas, boletín, anuario, otros.</li> </ul>	<p>Entregas de notas parciales y finales y la cuenta anual realizada por la dirección y el sostenedor</p>
<p>21. Existen sistemas de rendiciones de cuenta a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los logros en otras áreas (deportivo, artístico, científicos, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instancias existentes y periodicidad de las mismas</li> <li>- Mecanismos existentes: memoria anual, cuenta anual, circulares informativas, boletín, anuario, actos internos, premiaciones, reconocimientos, etc...</li> </ul>	<p>Se realizan actos de finalización del año donde se entregan reconocimientos y se hacen premiaciones.</p>

### **3. Gestión de las Competencias Profesionales Docentes.**

<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Instrumentos, actividades o métodos de verificación</b>	<b>Comentarios</b>
<p>22. El establecimiento tiene sistematizado y utiliza un perfil de competencias docentes para cada uno de los niveles y sectores de aprendizaje, alineado con el PEI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de competencias docentes</li> <li>- Descripciones de cargo</li> <li>- Descripción de roles y funciones</li> <li>- Perfil del docente en el PEI</li> </ul>	<p>No existe un perfil de competencias docentes  No existe descripción de cargos  No existe descripción de roles y funciones  Existe un perfil del profesor en el PEI</p>

<p>23. En el establecimiento se utilizan los perfiles de competencia para la contratación e inducción al cargo de los nuevos docentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de competencia alineado con el proceso de contratación (procedimiento)</li> <li>- Proceso de inducción al cargo</li> <li>- Descripciones de cargo</li> </ul>	<p>No, las contrataciones se realizan solo con entrevistas del director. No queda registro escrito</p>
<p>24. Existen sistemas de seguimiento y evaluación del personal docente, en función de perfil de competencias definido por la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de evaluación de desempeño coherente con perfil de competencia, roles y funciones.</li> <li>- Pautas de observación de clases alineadas con perfiles, roles y funciones</li> <li>- Mecanismos utilizados: Proceso de entrevistas periódicas (Director, Jefe de UTP.), otros.</li> </ul>	<p>No existe, sólo hay algunas observaciones de clases y las apreciaciones de los jefes técnicos y director.</p> <p>Se está desarrollando en forma incipiente a través de entrevistas y pautas de observación de clases</p>
<p>25. Existen sistemas de capacitación que apuntan al desarrollo de las competencias docentes de acuerdo a las necesidades individuales detectadas en los procesos evaluativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de capacitación permanente (individual o colectiva)</li> <li>- Procedimientos de detección de necesidades del personal: mecanismos y periodicidad de aplicación, registro y uso de la información.</li> <li>- Criterios y políticas de capacitación explicitadas</li> <li>- Uso de los resultados del proceso evaluativo (institucional y personal)</li> <li>- Perfiles de competencia de los docentes</li> </ul>	<p>Los profesores toman cursos y la dirección facilita dichos perfeccionamientos. Existe la inquietud de elaborar una política de perfeccionamiento. No está instalado un procedimiento de detección de necesidades del personal, sólo hay algunas acciones aisladas como conversaciones y solicitudes a la Universidad local para apoyar algún perfeccionamiento en Evaluación de Aprendizajes.</p>



<p>26. Los sistemas de desvinculación del establecimiento están relacionados con el no cumplimiento de las competencias exigidas y con la normativa de la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de competencias docentes</li> <li>- Normativa: reglamento interno, manual del profesor.</li> </ul>	<p>No están claramente diseñadas No hay un manual del profesor En el Proyecto Educativo se explicitan algunas normas de reglamento interno.</p>
<p>27. Existen sistemas de incentivos para los docentes, relacionados con el buen desempeño y cumplimiento de los perfiles requeridos por el establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de competencias docentes</li> <li>- Sistema de incentivos</li> <li>- Contratos profesionales, negociaciones, acuerdos colectivos</li> <li>- Presupuestos (ítem de incentivos)</li> <li>- Sistema y procedimiento de evaluación de desempeño</li> </ul>	<p>Sólo está la intención de la sostenedora de dar incentivo económico al profesor más destacado del año, no hay un procedimiento para ello.</p>
<p>28. Existen sistemas y estructuras en el establecimiento que permiten el trabajo colaborativo entre los profesores en función de la optimización y el mejoramiento de la calidad del trabajo personal y colectivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan anual y por períodos: instancias que contemplan trabajo colaborativo</li> <li>- Estructura organizacional</li> <li>- Calendarización y programa de reuniones</li> <li>- Contratos: revisar asignaciones horarias</li> </ul>	<p>Si, existe el trabajo colaborativo dirigido desde la unidad técnica, pero no se cuenta con los tiempos suficientes para implementar sistemas adecuados. El trabajo colaborativo se desarrolla durante los consejos periódicos programados una vez al mes para estos fines.</p>
<p>29. Se utiliza un sistema de registro de la capacitación y el perfeccionamiento, efectuado por los docentes y el personal del establecimiento, cada año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro con datos básicos de perfeccionamiento de cada docente: nombre del curso, número de horas, institución que lo dictó, año en que cursado, calificación obtenida, nivel de aplicación, tipo de perfeccionamiento (básico, de especialización) grado o título obtenido.</li> </ul>	<p>No existe un registro de perfeccionamiento efectuado por los docentes ni personal del colegio</p>



#### 4. Planificación.

Indicadores de gestión	Instrumentos, actividades o métodos de verificación	Comentarios
30. La misión y visión institucional está actualizada y es conocida por todos los actores del sistema reflejando la esencia de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PEI, su actualización, ejemplos de aplicaciones. Uso en documentos (manual de alumnos)</li> <li>- Sistema de difusión a los estamentos. Modalidades: trípticos, charlas, lemas, periodicidad con que se desarrollan.</li> <li>- Plan Anual y su reflejo de misión.</li> </ul>	<p>Existe un PEI poco difundido</p> <p>El plan anual no refleja la misión declarada en el PEI</p>
31. Existen sistemas y procedimientos para formular el Proyecto Educativo Institucional (PEI), acorde a la misión, visión y principios declarados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memoria anual</li> <li>- Proyecto para formular el PEI (procedimientos utilizados, comisiones, asesorías, etc.)</li> <li>- Estructura y procedimientos utilizados</li> <li>- Cronograma de formulación o de reelaboración.</li> </ul>	<p>Es uno de los puntos más críticos por lo que en el Plan de Mejora se le considera en forma especial</p>
32. Existen mecanismos para comunicar, socializar y lograr la adhesión e identificación con el PEI propuesto por el establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PEI y documentos que comunican el PEI</li> <li>- Mecanismos para socializarlo a los estamentos: (tríptico, documentos impresos, sitio Web, reuniones o jornadas, informativos, etc)</li> <li>- Periodicidad con que se desarrolla.</li> </ul>	<p>Hay muy poca implementación de estos indicadores.</p> <p>Se realizan dos jornadas al año con el personal docente</p>
33. Existen sistemas y procedimientos para la adecuación o actualización del PEI acorde a las nuevas necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos previstos para la evaluación del PEI (en Plan Anual o Plan estratégico)</li> <li>- Procedimientos para la detección de necesidades de la institución.</li> </ul>	<p>Se realiza a través de las reuniones semanales que programan para el año escolar</p>

<p>34. Existen sistemas y procedimientos para la formulación y adecuación del Plan Anual en concordancia con las prioridades del establecimiento y del PEI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de formulación del Plan Anual</li> <li>- Proceso de adecuación del Plan Anual: sistemas de monitoreo, responsables, periodicidad con que se desarrollan las adecuaciones</li> <li>- Plan anual: grado en que se explicitan e incorporan las prioridades institucionales y las del PEI</li> <li>- Plan de mejoramiento: grado de complementación con el Plan anual.</li> </ul>	<p>Todos estos indicadores se encuentran presentes en forma intuitiva, no se conversan ni se planifican sistemáticamente</p>
<p>35. Existen mecanismos para supervisar el cumplimiento y modificar de acuerdo a prioridades emergentes el Plan Anual del establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Anual</li> <li>- Mecanismos de evaluación y supervisión del plan anual explícitos en la documentación.</li> <li>- Instancias específicas de revisión y/o adecuación del Plan Anual. (reuniones, jornadas u otros eventos)</li> </ul>	<p>A través de entrevistas esporádicas con los profesores y controles que implementa la unidad técnica, especialmente cuando debe autorizar la reproducción de material como pruebas o apuntes.</p>
<p>36. Existe un sistema de seguimiento y control de los procesos contenidos en las diferentes planificaciones institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación institucional y por áreas</li> <li>- Planificación por áreas: (a) existencia explícita de mecanismos de supervisión y monitoreo de los procesos. (b) instancias existentes y modalidades en que se desarrolla la supervisión. (reuniones programadas, jornadas, sistemas de comunicación, etc.)</li> </ul>	<p>No existe explícitamente, se realizan planificaciones de clases para el semestre en el segundo ciclo y mensuales para el primer ciclo. Se entregan en la Unidad técnica.</p>

### 5. Gestión de Procesos.

<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Instrumentos, actividades o métodos de verificación</b>	<b>Comentarios</b>
37. Existen procedimientos institucionalizados para el diseño de la oferta curricular asociadas al PEI en función de criterios de calidad y las necesidades de los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Proyecto Educativo</li><li>- Proceso para diseño de la oferta curricular explicitados en la planificación anual.</li><li>- Procedimientos para detectar las necesidades y requerimientos de los alumnos. (entrevistas, encuestas, reuniones, otros)</li></ul>	Si existe un documento que se adjunta No existe explícitamente  Existen procedimientos incipientes y poco efectivos. Son entrevistas que se realizan por otros motivos y los registros que van dejando los profesores jefes en los libros de clases
38. Existen sistemas para la socialización de la oferta curricular a los alumnos, padres y profesores del establecimiento escolar	<ul style="list-style-type: none"><li>- Procedimientos para la socialización de la oferta curricular a los diversos actores: (charlas, documentos, tríptico, entrevistas, sitio web, otros)</li><li>- Inducción al cargo de profesores nuevos</li><li>- Incorporación y bienvenida a nuevas familias y a los alumnos</li></ul>	Se realizan cierres de actividades donde se da cuenta de las actividades realizadas No existen inducción al cargo de profesores nuevos en forma explícita, estos inician su trabajo luego de entrevistas con los directivos Los alumnos y familias tienen un recibimiento en su clase al inicio del año

<p>39. Existen mecanismos que garantizan la aplicación de la oferta curricular en la sala de clase y en las diversas actividades del establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto Educativo,</li> <li>- Plan Anual.</li> <li>- Planes de estudio mecanismos de supervisión que funcionan en la institución; responsables, frecuencia con que opera.</li> <li>- Grado de compatibilidad entre lo planificado y lo registrado en los libros de clases</li> <li>- Observación de clases</li> <li>- Entrevistas con docentes</li> <li>- Entrevistas con alumnos</li> <li>- Entrevistas con apoderados, etc.</li> </ul>	<p>Si existe El Plan Anual existe en forma dispersa y desordenada, con algunos documentos desarticulados como el Techo Horario, La asignación de cursos, etc. Hay planes y programas propios aprobados para la asignatura de Inglés Se está haciendo observación de clases y entrevistas a docentes, alumnos y apoderados, las cuales quedan registradas en un cuaderno especial en la unidad técnica.</p>
<p>40. Existen sistemas y procedimientos que velan por la adecuada articulación curricular entre niveles y ciclos de enseñanza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Anual /Planificación Área Académica</li> <li>- Instancias que operan. (ej.: sistemas de información periódica, reuniones de trabajo de profesores interniveles e interciclos, etc)</li> <li>- Presentación y análisis de informes de alumnos que pasan de un curso a otro.</li> </ul>	<p>Se realizan de acuerdo a las exigencias que va haciendo la unidad técnica. Los profesores entregan planificación mensual de clases en el primer ciclo y semestral en el segundo ciclo</p>

<p>41. Existen mecanismos para evaluar periódicamente, el grado de cumplimiento del plan y la programación de trabajo técnico pedagógico de los profesores en sus procesos de enseñanza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificaciones anuales de niveles y de aula</li> <li>- Mecanismos de supervisión de implementación de las planificaciones: observación y supervisión de clases</li> <li>- Instancias de reunión o entrevistas programadas con los docentes, informes de los jefes de departamento</li> <li>- Sistema de Evaluación de desempeño docente</li> </ul>	<p>No existen procedimientos sistemáticos. Si los encargados de la unidad técnica están haciendo observación de clases esporádicamente y entrevistas con los profesores. No queda registro formal de estas entrevistas.</p>
<p>42. Existen mecanismos para que los profesores analicen y evalúen las prácticas de enseñanza en el aula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Anual</li> <li>- Procedimientos utilizados: observación y supervisión de clases, apoyo, observación y supervisión entre pares, trabajo por departamentos y por ciclos</li> <li>- Responsables, frecuencia, registro y uso de la información</li> </ul>	<p>No existen procedimientos ni tiempos destinados explícitamente a ello. La unidad técnica realiza algunas observaciones y posteriores entrevistas. La supervisión de clases que se hace queda registrada en una pauta desarrollada para ese efecto</p>
<p>43. Existen sistemas de seguimiento y acompañamiento de los alumnos, tanto en el plano de los aprendizajes académicos, como en el área de desarrollo personal y social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Anual</li> <li>- Programas de orientación desarrollados de Lenguaje (orientación personal y vocacional, apoyo diferencial, psicopedagógico, programas especiales preventivos y de salud)</li> <li>- Trabajo de profesor jefe: entrevistas, tipo de seguimiento efectuado con los alumnos</li> <li>- Desarrollo de consejos especiales o generales para abordar las situaciones de los alumnos.</li> </ul>	<p>El seguimiento de los alumnos es realizado sólo por los profesores jefes, los cuales eventualmente derivan algún alumno con problemas a la unidad técnica para conversaciones posteriores. Los registros los realizan en el libro de clases</p>

<p>44. Se implementan mecanismos para que los apoderados y los alumnos estén permanentemente informados del estado del progreso escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes periódicos de rendimiento y de personalidad</li> <li>- Entrevistas de profesores jefes a los apoderados y alumnos: frecuencia y registro de las mismas</li> <li>- Informes de evaluaciones o calificaciones en libretas de comunicaciones</li> </ul>	<p>Son solamente las entregas de notas parciales y de acuerdo a la auto evaluación es uno de los indicadores menos percibidos y más requerido por los apoderados</p>
<p>45. Existen sistemas y mecanismos de información a los docentes para que desarrollen proyectos de mejoramiento y de innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas y definiciones explícitas de incentivo a la innovación en pro a mejorar los aprendizajes: documentación existente</li> <li>- Existencia de procedimientos de información y de bases socializadas y accesibles a los docentes para postular a proyectos (documentos accesibles a los docentes, diarios murales, información en web, etc.)</li> </ul>	<p>No hay políticas explícitas, pero el sostenedor apoya toda iniciativa presentada por los profesores. Facilita permisos y avala postulación a pasantías.</p>
<p>46. Existen procedimientos de apoyo y monitoreo a los docentes que desarrollan proyectos de mejoramiento y de innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Anual</li> <li>- Sistema de seguimiento y monitoreo explicitados y conocidos: responsables asignados, instancias programadas</li> <li>- Bases para concursos</li> <li>- Revisar las evaluaciones de los proyectos ejecutados</li> </ul>	<p>Sólo los informes que deben emitir los profesores que tienen a su cargo los proyectos (hay dos proyectos en ejecución)</p>



<p>47. Existen mecanismos y procedimientos para la información, solicitud y uso de los recursos didácticos, computacionales, audiovisuales, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catastros de información</li> <li>- Catálogo de recursos</li> <li>- Asignación de responsables</li> <li>- Registro y ficha de solicitud de recursos</li> <li>- Registro de préstamos</li> <li>- Informes de uso de recursos, libros, etc.</li> </ul>	<p>Incipientemente se está desarrollando un procedimiento para la atención de biblioteca a cargo de la unidad de Inspectoría.</p>
<p>48. Existen sistemas de mantención y evaluación periódica de la infraestructura y de las instalaciones del establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de responsables de mantención y de infraestructura</li> <li>- Inventarios actualizados</li> <li>- Plan de mantención y de crecimiento o desarrollo de infraestructura</li> </ul>	<p>La unidad de Inspectoría es responsable de mantención e infraestructura. Existen los inventarios Hay un Plan de construcción que se ha ido desarrollando en el tiempo</p>
<p>49. Existen procedimientos de registro sistemático del uso y aprovechamiento de los espacios utilizados y de la infraestructura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de reserva y de uso de salas o recintos especiales.</li> <li>- Registros de préstamos</li> <li>- Informes del uso espacios, gimnasios o de infraestructuras</li> </ul>	<p>No es necesario porque el colegio es muy pequeño y el uso de los espacios compartidos se programa desde la unidad técnica</p>
<p>50. Existe un Reglamento Interno, conocido por toda la comunidad, que regula el funcionamiento y la convivencia de la toda la Institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamentos internos, existencia de copias, distribución, uso y conocimiento</li> </ul>	<p>Existe el Reglamento Interno pero no está socializado</p>

<p>51. Existe un Reglamento de Normas de Seguridad e Higiene, conocido por todos los miembros del establecimiento, que está vigente y se cumple.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento que lo contenga</li> <li>- Existencia de comité paritario</li> <li>- Planes de emergencia, evacuación, señalización de peligros, cumplimiento con las normas de seguridad e higiene (escalas, tamaño de salas y m2 por alumno, espacios techados etc.)</li> </ul>	<p>No existe explicitadas las normas de Seguridad e Higiene  No funciona  Están los planes de evacuación y zonas de seguridad claramente señaladas e informadas</p>
<p>52. Se dispone de un Organigrama Institucional, conocido por todos, vigente y acorde al funcionamiento del establecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrama, verificar funcionalidad y actualización conocimiento y socialización del organigrama existente</li> </ul>	<p>Existe un organigrama poco funcional y no socializado</p>
<p>53. Existe un sistema que contempla la descripción de roles y funciones de los respectivos cargos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual con descripción de roles y funciones (generalmente son parte del Reglamento Interno)</li> </ul>	<p>No existe un manual con la descripción de roles y funciones</p>

<p>54. Existe un sistema de información y control al personal docente y administrativo de la institución en el cumplimiento de los reglamentos internos, la puntualidad y la asistencia al trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos y responsables de la evaluación y de supervisión administrativa de los docentes: permisos, licencias, ausencias, cumplimiento de horas complementarias o asignadas para preparación de clases, reuniones, entrevistas etc.</li> <li>- Reloj control o sistemas para supervisar puntualidad</li> <li>- Cumplimiento de horarios</li> <li>- Revisar cómo se entrega oportunamente a quien corresponde los informes, pruebas</li> <li>- Revisar el cumplimiento de fechas y compromisos de parte de los profesores</li> </ul>	<p>Existen y los lleva inspección general en lo que tiene que ver con cumplimiento horario. En cumplimiento de compromisos pedagógicos estos están en el trasfondo de obiedad y los supervisa la unidad técnica a través de conversaciones y observaciones.</p>
<p>55. Existe un sistema de información y control a los alumnos del establecimiento, en el cumplimiento de los reglamentos internos, la puntualidad y la asistencia a las actividades escolares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de control de asistencia diaria a cada una de las actividades del establecimiento, control de licencias médicas, permisos, salidas y entradas de alumnos.</li> <li>- Cumplimiento de horarios.</li> <li>- Revisión, control y decisiones sobre anotaciones u observaciones de los alumnos.</li> <li>- Ficha individual de cada alumno</li> <li>- Funcionamiento y rol de inspecciones o de otro o de otra unidad responsable de la convivencia escolar</li> </ul>	<p>Los controles los lleva inspección, la que depende directamente del director. La información emana desde los profesores jefes a través de los registros en los libros de clases.</p>

<p>56. Existe un sistema de elaboración del presupuesto anual que considera los recursos para la operación del establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto anual</li> <li>- Mecanismos para la formulación del presupuesto</li> <li>- Relación de comunicación entre contabilidad o departamento de recursos y dirección del establecimiento</li> </ul>	<p>Si, existe el presupuesto anual pero no existe un mecanismo explícito para su formulación, va saliendo a medida que se va necesitando o a través de conversaciones informales.</p>
<p>57. Existen sistemas y procedimientos de análisis permanente de la información respecto de las partidas de ingresos y gastos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes periódicos de ejecuciones presupuestarias y su análisis</li> <li>- Informe periódicos de análisis contable</li> </ul>	<p>Los sostenedores sólo informan con respecto a las partidas que ingresan por financiamiento compartido.</p>
<p>58. Existen procedimientos para gestionar nuevas formas de financiamiento para proyectos institucionales que mejoren la calidad de los aprendizajes de los alumnos y/o la infraestructura del establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas institucionales al respecto</li> <li>- Mecanismos y procedimientos utilizados</li> <li>- Uso del Sence, ley de donaciones, participación en proyectos, concursos etc.</li> </ul>	<p>No se utiliza ninguna otra fuente de financiamiento que no sea la de la subvención.</p>
<p>59. Existen procedimientos de control de los recursos asignados, en función de los proyectos aprobados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimientos de entrega y análisis de los informes de avance de cada proyecto</li> <li>- Informe de presupuestos, de gastos o de inversiones.</li> <li>- Responsables del proceso</li> </ul>	<p>No existen procedimientos explícitos</p>
<p>60. Existe un sistema de control de ingresos (subvención, mensualidades u otros), y presta utilidad para ordenar los gastos y el presupuesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletín de subvenciones, libros contables</li> <li>- Sistemas de pagos, control de morosidad</li> </ul>	<p>Si existen todos los registros mínimos de contabilidad exigidos legalmente y los llevan directamente los sostenedores</p>

<p>61. Existen procedimientos eficientes para las cotizaciones y adquisiciones de los recursos didácticos, computacionales, audiovisuales que requiere el establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de cotizaciones, adquisiciones, base de proveedores utilizados.</li> <li>- Prestadores de servicios</li> </ul>	<p>Los realizan de acuerdo a las emergencias que se van presentando y por las unidades que hacen los requerimientos</p>
<p>62. Existen mecanismos para obtener / asignar financiamiento para los proyectos de mejoramiento e innovación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondos concursables, postulación a PME u otros proyectos que otorguen financiamiento</li> <li>- Revisar la asignación y realizar el seguimiento de los fondos obtenidos vía concursos y proyectos.</li> </ul>	<p>Si, se postula a los fondos del Mineduc. El procedimiento se realiza a través de la unidad técnica.</p>
<p>63. Existen sistemas de seguimiento y evaluación para cada dimensión de la gestión institucional, en función de lo programado y desarrollado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores en Plan Anual</li> <li>- Carta Gantt</li> <li>- Mecanismos que operan para seguimiento y evaluación (reuniones, jornadas, etc), periodicidad de las mismas.</li> <li>- Informes de gestión periódicos</li> </ul>	<p>No existen públicamente.</p>
<p>64. Los resultados del análisis del desempeño organizacional son conocidos y permiten un apoyo efectivo en la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes de evaluación de desempeño organizacional y por áreas</li> <li>- Mecanismos para informar del análisis del desempeño organizacional a los actores: (reuniones, jornadas, informativos, entrevistas, etc.)</li> <li>- Cuenta anual</li> <li>- Política de uso efectivo de esta información en la toma de decisiones</li> </ul>	<p>No existen, sólo se hace una cuenta anual y se programa alguna reunión de evaluación pero no existen procedimientos sistematizados.</p>

## 6. Gestión de Resultados

Indicadores de gestión	Instrumentos, actividades o métodos de verificación	Comentarios
65. Existen sistemas de análisis de los resultados académicos obtenidos por los alumnos (en el año en curso e históricos) y se considera para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Informes de rendimiento por cursos, niveles: análisis del año en curso e históricos.</li><li>- Informes de análisis estadísticos de los resultados de aprendizaje de los alumnos por sector, subsector, niveles y ciclos</li></ul>	Se comentan y difunden anualmente los resultados del SIMCE
66. Existen sistemas de análisis de los resultados académicos obtenidos y progresos en referencia a los establecimientos similares.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis estadísticos de los resultados de aprendizaje de los alumnos por sector, subsector, niveles y ciclos en comparación con establecimientos similares.</li><li>- Comparación de los resultados en evaluaciones externas (Simce, Prueba de ingreso a la educación superior o instrumentos a nivel comunal, etc.)</li><li>- Comparación de resultados con establecimientos similares.</li></ul>	La unidad técnica lleva algunos registros incipientes, pero no se analizan para la toma de decisiones.

<p>67. Existen sistemas de análisis de otro tipo de resultados obtenidos por los alumnos como por ejemplo participación en ferias, concursos, actividades deportivas, etc. (en el respectivo período en referencia a los históricos y a las metas anuales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de resultados obtenidos en las áreas deportiva, artística y científica:               <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) anuales e históricos.</li> <li>(b) respecto de lo planificado anualmente por la institución</li> </ul> </li> </ul>	<p>Se registran los logros obtenidos pero no hay un seguimiento ni carpeta para su acumulación</p>
<p>68. Se dispone de sistemas para conocer y analizar periódicamente las tasas de egreso total de alumnos y de éxito oportuno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de resultados anuales, y actas oficiales</li> <li>- Registro del análisis de los resultados y mecanismos de seguimiento de los alumnos de las diversas promociones.</li> </ul>	<p>Las que exige el Mineduc. No se hace análisis de los resultados en forma sistemática. Son apreciaciones que realizan los encargados de la unidad técnica y el director</p>
<p>69. Existen procedimientos sistemáticos para evaluar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes, las metas y los resultados institucionales esperados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Anual (metas y resultados institucionales esperados)</li> <li>- Programas de estudio</li> <li>- Metas por sector y subsector de aprendizaje</li> <li>- Procedimientos utilizados para la evaluación. (reuniones, jornadas, entrevistas, etc.)</li> <li>-</li> </ul>	<p>No existen las metas explicitadas, ni tampoco estudios de coherencia de ellas.</p>

<p>70. Existen sistemas para evaluar la satisfacción de los usuarios sobre la efectividad del Plan Anual, que se utilizan para la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Anual</li> <li>- Sistemas e instrumentos para conocer el grado de satisfacción de los usuarios</li> <li>- Procedimientos utilizados para incorporar la información recopilada en la toma de decisiones.</li> </ul>	<p>No existen</p>
<p>71. Existen sistemas para conocer las valoraciones de los integrantes de la comunidad escolar respecto diversos de tipos de resultados obtenidos por los alumnos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas e instrumentos para conocer el grado de satisfacción de los usuarios: reuniones, entrevistas, encuestas, etc.</li> <li>- Informe de la información recopilada y analizada</li> <li>- Registro del análisis de las razones de traslados de alumnos y de la demanda por matrícula en los diferentes niveles.</li> </ul>	<p>No se implementan sistemáticamente. No se hacen informes Se registran las razones de traslado de los alumnos y se lleva un listado de ellos y del lugar en que han seguido sus estudios.</p>
<p>72. Existen procedimientos institucionalizados para el análisis de los resultados de la planificación institucional y de los proyectos específicos con relación al grado de cumplimiento de las metas establecidas por el establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Anual.</li> <li>- Planificación institucional.</li> <li>- Instancias planificadas de evaluación de las planificaciones institucionales y de los proyectos específicos: reuniones, entrevistas, jornadas u otras.</li> </ul>	<p>No hay instancias planificadas de evaluación de metas. Sólo una reunión final en que se comenta la gestión anual.</p>
<p>73. Existen sistemas que miden el logro de metas institucionales en relación a su eficiencia y costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de eficiencia y costos sobre metas institucionales logradas. ¿con cuántos recursos se obtienen los resultados logrados?</li> </ul>	<p>No se hacen estos análisis</p>



<p>74. Existen sistemas y procedimientos para evaluar los resultados financieros, el cumplimiento de las metas, considerando la eficiencia, costos y cobertura.</p>	<p>- Análisis de cumplimiento de metas financieras y su relación con la eficiencia y costos</p>	<p>Las metas financieras son analizadas sólo por el sostenedor, no se socializan a la comunidad educativa.</p>
---	---	--

El Colegio Arica College se encuentra en general en un nivel incipiente de desarrollo, de los sistemas de gestión. De los 74 descriptores del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar que se analizó son muy pocos los que se encuentran presentes en el colegio, y su instalación en muchos casos es muy elemental.

A continuación se presenta un comentario de cada una de las áreas del modelo para recoger mayores antecedentes que han servido para el planteamiento del Plan de Mejoramiento que los directivos del colegio han propuesto con la ayuda de esta investigación.

## **COMENTARIO DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DEL MODELO**

### **1. ORIENTACIÓN HACIA LA FAMILIA Y LA COMUNIDAD.**

El colegio no tiene implementado un procedimiento sistemático para conocer a los padres y apoderados. Sólo cuenta con una ficha de matrícula que la actualiza todos los años, las anotaciones en los libros de clases y unos informes de reuniones de apoderados que emiten los profesores jefes y que recogen las inquietudes planteadas por los padres en reunión. Hay un Centro de Padres cuyo presidente es profesor del colegio y las relaciones con este no es la mejor. El centro no canaliza las inquietudes de los padres en general ni se relaciona en forma fluida con el Establecimiento. Las relaciones de los padres son uno a uno y de acuerdo a necesidades emergentes. No hay políticas del Establecimiento ni planes establecidos que determinen el grado, tipo y ámbito de participación de los padres y apoderados. Si existe un Reglamento Interno que en uno de sus acápite considera deberes y derechos de los padres y apoderados y también señala explícitamente las obligaciones del colegio para con los padres.

El grado de satisfacción de Padres y Apoderados no es medido con ningún sistema formal.

Con relación al alumnado, siendo este un colegio básico, no tiene ningún sistema de participación formal de los alumnos. No hay Centro de Alumnos. Si hay directivas en los cursos y eventualmente proponen actividades las que se canalizan a través del profesor jefe de curso.

Tampoco existen procedimientos sistemáticos para conocer los requerimientos de la comunidad en que el colegio está inserto; ni menos para trabajar con la comunidad circundante.

En el área de Orientación hacia la Familia y La Comunidad, los indicadores de gestión no se encuentran operando en el Colegio y se tomó como una de las áreas críticas para elaborar el Plan de Mejora.

## **2. LIDERAZGO DIRECTIVO**

De los indicadores de gestión en el área de Liderazgo Directivo se puede señalar que existe un documento caratulado Proyecto Educativo, que describe someramente la visión y misión del colegio, lo cual no se observa en otros documentos que se utilizan en el Establecimiento como libreta de comunicaciones o informes de notas. El Proyecto educativo considera además un esbozo de perfil del apoderado, perfil del alumno, principios orientadores y perfil del profesor.

No existe un documento llamado Plan Anual, las acciones se encuentran planificadas en distintos documentos de circulación restringida como: distribución de carga horaria o techo horario anual, calendario de actividades anuales, las cuales se encuentran planificadas hasta el fin del primer semestre, y otros. El calendario de actividades considera reuniones mensuales de equipos que son: Consejo de gestión, Consejo de administración y Consejo técnico pedagógico, turnándose una semana cada uno y la cuarta semana del mes se reserva para reuniones de apoderados por curso.

Hay algún sistema de comunicación establecido que considera memorándums que emanan de la Unidad Técnica, pero que al decir de los mismos directivos no son bien recepcionados por el profesorado y de hecho, las acciones en muchos casos se ven entorpecidas por falta de información.

No existe una definición explícita de roles y funciones ni menos mecanismos para su supervisión. El trabajo se va realizando en forma emergente, más por circunstancias que por diseño, y con mucha buena voluntad de los integrantes de los distintos estamentos del colegio.

La comunicación entre todos los integrantes del colegio se da en las reuniones semanales, en indicaciones escritas en circulares y /o memos, en pizarra o por altavoz en comunicados que van emanando de la Dirección. Son de mala calidad en el sentido que no producen comunicación efectiva, lo que se traduce, en no pocas veces, en que las acciones terminan poco coordinadas.

La gestión financiera está mucho más supervisada e instalada a través del mecanismo de la subvención que exige informes periódicos y controles rigurosos.

La relación con el Sostenedor es muy fluida porque está permanentemente en el Colegio y se informa de todo, participando en todas las reuniones periódicas de trabajo.

Para la resolución oportuna y adecuada de situaciones de convivencia que puedan afectar a docente, padres, alumnos y/o personal del establecimiento, sólo existe un Reglamento Interno que regula comportamiento de los alumnos y relaciones con los apoderados. Esta es una de las falencias más sentida por los distintos estamentos y se está considerando en el Plan de Mejora para empezar por recoger las inquietudes que existen en el área de Orientación hacia la familia y la comunidad.

Los resultados de aprendizaje de los alumnos y la Cuenta anual se da acuerdo a las exigencias normales del Ministerio de Educación para todos los colegios subvencionados de Chile. Las notas se entregan a través de certificados de Promoción y se hace una reunión ampliada anual donde la Dirección y la Sostenedora dan una Cuenta Anual del funcionamiento del colegio. Además podemos señalar aquí que se programan Actos de Finalización del año escolar donde se premia a los mejores alumnos y se entregan reconocimientos especiales. No existen circulares informativas o boletines periódicos que den cuenta de la marcha del colegio en su totalidad.

### **3. GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DOCENTES**

El colegio no tiene sistematizado ni definido un perfil de competencias docentes, sólo hay un Perfil del Profesor considerado en el documento llamado Proyecto Educativo. Tampoco cuenta con algún documento que explicita la descripción de los cargos ni los roles y funciones del personal. Se rige por lo que existe en esta materia en el ámbito de decretos del Ministerio de Educación. Los seguimientos que se hacen tienen que ver con planes esporádicos e intereses emergentes de Unidad Técnica. Eventualmente los jefes técnicos hacen visitas a salas para supervisar las clases. Se planificó para hacerlo una vez al mes pero por falta de tiempo no se ha realizado más que en el mes de Abril. Al mismo tiempo una forma de supervisar el trabajo de los docentes es a través de las evaluaciones escritas que ellos realizan, las cuales deben ser todas autorizadas por la Unidad Técnica.

Existe una gran preocupación de los jefes técnicos y de los sostenedores por implementar algún plan de capacitación y actualización del profesorado. Se está considerando en el Plan de Mejora una capacitación tendiente a desarrollar competencias básicas en la línea de fortalecer el área más crítica que es la Orientación hacia la familia y la comunidad.

Por parte de la sostenedora existe la disposición a buscar algún incentivo económico para aquellos profesores destacados, sin embargo no tienen un procedimiento explícito por el cual elegir a este “maestro del mes”.

La estructura organizacional de colegio cuenta con personas dedicadas medio tiempo a labores directivas y otro medio tiempo a labores docentes. Hay dos personas dispuestas para realizar labores de unidad técnica, las que cuentan con

20 hrs. en la semana para atender de Kinder a 4º básico y con 11 hrs. para atender desde 5º a 8º en las ventanas que le quedan al profesor entre sus clases. Sólo el director cuenta con un contrato de 44 hrs. para su labor directiva pero tiene el compromiso de que si falta algún profesor él debe hacer reemplazo, esto eventualmente lo mantiene durante jornadas completas atendiendo sala.

#### **4. PLANIFICACIÓN**

Los indicadores de gestión en esta área se encuentran un poco más presentes, faltando mucho por definir aún. La misión y la visión institucional están escritas en un documento llamado Proyecto Educativo, que no es compartido por la comunidad ni es difundido. No existe un PEI conocido sino que está muy implícito y se da por obvio. Es otro de los puntos que estamos implementando en el Plan de Mejora propuesto, especialmente bajo el criterio de que su efecto en todos los procesos del establecimiento es clave. Un conocimiento y apropiación del Proyecto Educativo por parte de los distintos actores involucrados en el colegio puede ser muy potente para lograr mejoras significativas. Además, la capacidad de intervenir en este punto es grande puesto que no significa gran inversión de dineros y su nivel de incidencia en todas las otras áreas es significativa.

Se planifican reuniones semanales para ir evaluando, comentando y supervisando el Plan Anual, el que al no estar explícito y con metas declaradas, es muy difícil de evaluar. Las reuniones planificadas son: Consejo de gestión, Consejo de administración, Consejo técnico y Reuniones de apoderados. Todas ellas una vez por mes. Además hay una reunión de coordinación todos los lunes o cuando surge alguna emergencia, a la que asisten Sostenedor, Director, los dos Integrantes de la Unidad Técnica y el Inspector General, que no es profesor. Se ha programado para este semestre una jornada para evaluar el funcionamiento del colegio y recoger inquietudes del profesorado.

La planificación de las actividades generales del colegio se realiza en las reuniones de gestión. La enseñanza se planifica en los Consejos técnicos una vez por semana, para ello los profesores cuentan con una (1) hora semanal asignada a su carga. Este trabajo es monitoreado directamente por los jefes técnicos (primer y segundo ciclo).

#### **5. GESTIÓN DE PROCESOS**

Con relación al área de Gestión de Procesos podemos decir que existen muy pocos procesos instalados y los que están, funcionan porque es lo mínimo que exige el Ministerio de Educación para funcionar como colegio.

Hay un Plan de Estudios para el cual se han elaborado Programas Propios a partir del año 2008 para la asignatura de inglés en los niveles NB1 y NB2. Los mecanismos de supervisión son las conversaciones de los jefes técnicos con los profesores, las visitas de supervisión de clases, un cuaderno de reclamos del apoderado donde quedan registradas las observaciones e inquietudes de los padres que visitan la unidad técnica o inspectoría y los registros en los libros de clases. Indirectamente la supervisión del avance de los profesores respecto de sus planificaciones se da a través de la autorización de las pruebas por parte de los jefes técnicos, los cuales en esa instancia van haciendo conversaciones con cada profesor. Existe también una planificación del área académica donde cada profesor entrega a la unidad técnica su planificación semestral en caso del segundo ciclo y mensual en el caso del primer ciclo, las cuales se realizan por niveles y asignaturas, con lo que se vela por la adecuada articulación curricular.

No existen procedimientos sistemáticos para que los profesores analicen y evalúen las prácticas de la enseñanza en el aula. Las informaciones que puedan surgir de consejos de profesores u otras reuniones formales quedan registradas en las Tablas de Consejos, Actas de Consejos y en las Pautas de consejos Técnicos que elaboran los Jefes Técnicos.

El seguimiento de los alumnos lo realizan sólo los profesores jefes en entrevistas para los casos emergentes, dejando registros de ello en el libro de clases. En algunos casos, y por iniciativa del profesor jefe, el caso es remitido a la Unidad Técnica para conversaciones y acciones posteriores.

Los mecanismos por medio de los cuales se informa a los apoderados del estado del progreso escolar son sólo las entregas de notas parciales y semestrales. En casos de bajo rendimiento o problemas de conducta, los profesores jefes citan al apoderado para una conversación. Esta es decisión del profesor jefe. Actualmente se ha dado la indicación a los profesores jefes para que citen y atiendan a lo menos a tres apoderados en cada semana, con el objeto de ir recogiendo inquietudes y adelantándose a los posibles problemas que puedan tener los alumnos.

El sostenedor apoya e incentiva a los profesores para que postulen y desarrollen proyectos de mejoramiento e innovación, hay dos proyectos en ejecución en el colegio: uno de fomento del deporte financiado por Chiledeporte y uno de Integración escolar para niños con necesidades educativas especiales, del Ministerio de Educación. Al mismo tiempo estimula la participación del profesorado en el programa de Pasantías del Mineduc, apoyando con la mantención del sueldo mientras dure la pasantía.

A través de la unidad de Inspectoría y Unidad Técnica se cautela el uso de recursos didácticos y del laboratorio de computación. No existen procedimientos para el registro sistemático del uso y aprovechamiento de los espacios y la

infraestructura. El uso del laboratorio de computación es programado con antelación por la unidad técnica.

La mantención y evaluación de las instalaciones del establecimiento es supervisada directamente por los sostenedores a través del Inspector General. Son instalaciones nuevas.

El edificio del colegio tiene dos años. Existe una biblioteca básica que es manejada a través de horas de colaboración de los profesores, apoyados por el inspector.

Inspectoría lleva el control de la información de los alumnos del establecimiento con relación a cumplimiento del reglamento interno, puntualidad y asistencia a actividades escolares, lo que debe ser muy riguroso en atención al pago de la subvención.

Todo lo que tiene que ver con flujos de caja, realización de presupuestos, gastos de operación y partidas de egresos e ingresos es llevado por procedimientos que dependen directamente de los sostenedores.

No hay uso de SENCE, Ley de Donaciones ni de otros recursos que no sean los que provee la subvención.

No se cuenta con procedimientos para seguimiento y evaluación de cada dimensión de la gestión institucional, ni tampoco se hace el debido análisis de resultados del desempeño organizacional que permitan un efectivo apoyo en la toma de decisiones.

## **6. GESTIÓN DE RESULTADOS**

No existe ningún sistema implementado sistemáticamente para hacer análisis de resultados. No se llevan registros estadísticos desagregados de resultados académicos por áreas o niveles. No se realizan análisis de los resultados. Sólo se difunden y comentan los resultados del SIMCE. Para uso de Unidad técnica se lleva un registro de rendimiento por curso y por subsector de aprendizaje.

Tampoco se manejan instrumentos para conocer el grado de satisfacción de los usuarios.

No se realizan análisis de eficiencia y costos sobre metas institucionales logradas. No se han planteado metas formalmente, mal podrían analizarse resultados en función de metas.

Sí se realizan análisis de metas financieras, esto lo hacen los sostenedores y no participan los docentes de estos procedimientos ni de sus resultados. La comunidad escolar recibe un informe anual de los destinos de los dineros que se

recolectan por la cuota de financiamiento compartido que asciende aproximadamente a \$ 1.890.000 mensuales. Con ello se accede a perfeccionamiento y se han ido implementando libros, data show, computadoras, etc.



## PLAN DE MEJORAMIENTO

En el Plan de Mejoramiento se han considerado las áreas críticas de la Autoevaluación, las carencias detectadas en el análisis de los descriptores y las opiniones de los distintos estamentos, sobre las áreas que pueden ser mejoradas (Anexo 2) y que se comenta en el siguiente párrafo.

Toda la valoración insatisfactoria que se comenta en el presente documento contrasta con la opinión de cuánto y en qué aspectos se puede mejorar. Curiosamente el porcentaje de alumnos que considera que se puede mejorar bastante o mucho no pasa del 41% en el área de Comunicaciones y Relaciones Humanas, manteniéndose los porcentajes de las otras áreas por debajo del 30%. Los apoderados son los que más piden grados de mejoría concentrándose su opinión también en el área de Comunicaciones y Relaciones Humanas con un 51% seguido de Organización y Funcionamiento con un 42,71% que opina que se puede mejorar bastante o mucho. Los docentes centran su visión del mejoramiento en el área de Organización y Funcionamiento con un 47,62% seguida de Comunicación y Relaciones Humanas con un 33,33%. Los demás ámbitos no llegan al 30% en la opinión de posibilidad de mejora.

La priorización de las metas a lograr con el presente Plan de Mejoramiento no ha sido fácil, el análisis que se ha realizado arrojado déficit en prácticamente todas las áreas, por ello el presente Plan no es lo único que necesita el colegio para mejorar su Gestión Escolar. Se ha considerado aquello que los directivos han calificado como más prioritario y al mismo tiempo más factible de realizar con los recursos actuales. Queda de todas maneras el desafío de seguir por esta senda que, de acuerdo a las declaraciones de los directivos del colegio les ha reportado muchísimos beneficios, tanto el quehacer diario del profesor como en el ambiente y los estados de ánimo que prevalecen en las relaciones entre las personas del Establecimiento

Así, en función del resultado del Diagnóstico Institucional que se realizó, del análisis que se ha realizado en conjunto con el personal del colegio, de todos los indicadores de Calidad de Gestión que considera el Modelo y teniendo en cuenta los criterios:

- a) Efecto en la gestión de los procesos claves,
- b) Capacidad de intervención desde el establecimiento,
- c) Prioridad asignada por el equipo de gestión y
- d) Nivel de incidencia de un área en otras,

SE propone un primer Plan de Mejoramiento básicamente apuntando a las áreas críticas de Orientación hacia la familia y comunidad, Gestión de competencias profesionales docentes y Planificación, centrada esta última especialmente en la

readecuación del Proyecto Educativo Institucional. Para ello se eligió tres Líneas de Acción que se presenten a continuación y cuyos objetivos generales son:

1. Mejorar Redes de comunicación al interior y exterior del Establecimiento, entre todos los integrantes de la comunidad educativa
2. Revisar, adecuar y difundir el Proyecto Educativo Institucional.
3. Capacitar al profesorado y personal del Establecimiento para detectar las preocupaciones de sus clientes y articular las ofertas que generen su satisfacción

Las acciones que se proponen para el logro de los objetivos señalados en cada una de las Líneas de Acción elegidas, así como los indicadores o productos que nos darán cuenta de ello, los responsables, recursos, costos y plazos se desarrollan a continuación:

**LINEA DE ACCIÓN 1: Está orientada a fortalecer el Área de Orientación hacia los Alumnos, sus Familias y la Comunidad y al Área de Liderazgo Directivo, especialmente en lo que dice relación con Destrezas comunicacionales**

**Objetivo:** Instalar Redes de comunicación al interior y exterior del Establecimiento, entre todos los integrantes de la comunidad educativa

<b>Objetivo Específico 1:</b> Crear políticas que regulen la participación de los padres y apoderados en las actividades realizadas en el colegio					
Actividades	Indicadores, Productos o resultados	Responsables	Recursos	Costos	Plazos
Elaboración de las políticas	Políticas de políticas y Reglamento Interno del colegio	Equipo de gestión Director	Tiempo para la reunión	-	1ª semana de Agosto
Implementación de las políticas	90 % de los apoderados reconocen la existencia de las políticas	Director	Documento impreso Sala para reunión	\$ 1.000	2ª semana de Agosto
Evaluación de las políticas	Los apoderados participan de	Director	Registros y pautas de observación	\$ 2.000	Diciembre 2012

	acuerdo a las políticas implementadas · Registros de participación				
--	--	--	--	--	--

**Objetivo Específico 2:** Diseñar un sistema de recopilación de opiniones de la comunidad educativa interna y externa

Actividades	Indicadores, Productos o resultados	Responsables	Recursos	Costos	Plazos
Elaboración del Buzón de sugerencias	Buzón elaborado	Sostenedora	Buzón	\$ 15.000	22 de Junio
Elaboración de la ficha de sugerencias	Ficha de sugerencias	Jefe Técnico	Papel, tinta, computador	\$ 6.000	22 de Junio
Instalación y funcionamiento del buzón	Sugerencias de apoderados, alumnos y profesores	Director Alumnos Apoderados Docentes	Impresión de las fichas y disposición de ellas	\$ 6.000	28 de Junio
Tabulación de la información	Informe escrito de la tabulación	Jefe Técnico	R R H H		Quincenalmente durante el segundo semestre
Aplicación de algunas sugerencias	De acuerdo a las acciones que se hagan	Equipo de gestión	De acuerdo a las acciones que se implementen		Una acción cada mes si existen sugerencias

**Objetivo Específico 3:** Elaborar y difundir informes de acciones realizadas en el ámbito de las comunicaciones y participación de los integrantes de la comunidad

Actividades	Indicadores, Productos o resultados	Responsables	Recursos	Costos	Plazos
Elaboración de un informativo semestral	Informativo semestral elaborado y distribuido	Director Jefes Técnicos y profesores	Papel impreso	\$ 5.600	Julio y noviembre de cada año
Implementación de pizarra de comunicaciones	Pizarra instalada	Sostenedor	Pizarra, espacio físico	\$ 25.000	julio de 2012
Difusión de noticias	Pizarra con información actualizada	Inspector general	Noticias impresas de las actividades del colegio		Actualizado una vez a la semana.

**LINEA DE ACCIÓN 2: Está orientada a potenciar el Área de instalación del Sistema de Planificación en lo que dice relación especialmente en la reinstalación del Proyecto Educativo Institucional. Evaluar la misión, visión y perfiles de los actores educativos señalados en él.**

**Objetivo:** Revisar, adecuar y difundir el Proyecto Educativo Institucional

<b>Objetivo Específico 1: Revisar y adecuar el Proyecto Educativo Institucional</b>					
Actividades	Indicadores, Productos o resultados	Responsables	Recursos	Costos	Plazos
Realización de reuniones técnicas para el análisis del P.E. I.	Informes por ámbitos y según comisiones, con participación de profesores, alumnos y apoderados	Director, Jefe técnico y equipo de gestión	P.E.I. existente multicopiado Tiempo para las reuniones Café	\$ 15.000	Julio 2012
Replanteamiento del Proyecto Educativo de acuerdo a los informes emanados de las reuniones.	P.E.I. Readecuado	Comisión redactora	Uso de computador, tinta, papel	\$ 6.000	Agosto 2004
Análisis y aprobación de P.E.I. por parte de la sostenedora	P.E.I. Aprobado	Director y Sostenedora	Copia del documento para aprobación	\$ 30.000	30 de Agosto
Difusión del Proyecto Educativo a alumnos y	Apoderados informados Alumnos informados	Profesores jefes	700 ejemplares del P.E.I. para su distribución		Octubre 2004

apoderados					
------------	--	--	--	--	--

**Objetivo Específico 2:** Difundir el Proyecto Educativo Institucional

Actividades	Indicadores, Productos o resultados	Responsables	Recursos	Costos	Plazos
Talleres de difusión con apoderados	Apoderados informados	Directivos	700 ejemplares del P.E.I. para su distribución	\$ 30.000	Octubre 2012
Reuniones informativas para difusión del PEI con alumnos	Alumnos informados	Profesores jefes			
	Paneles	Unidad de	Tres	\$ 27.000	

Elaboración de Paneles Informativos	distribuidos	Inspectoría	paneles		Octubre 2012
Elaboración de trípticos y material de difusión	Trípticos y folletos	Director	1000 volantes para distribución en la comunidad	\$ 25.000	Noviembre 2012.

**LINEA DE ACCIÓN 3: Está orientada a fortalecer el área de Gestión de las Competencias Profesionales Docentes en orden a realizar una mejor oferta educativa dirigida a los alumnos, sus familia y la comunidad**

**Objetivo:** Detectar las preocupaciones de los clientes y articular las ofertas que generen su satisfacción.

<b>Objetivo específico 1: Desarrollar en el profesorado habilidades para escuchar</b>					
Actividades	Indicadores, Productos o resultados	Responsables	Recursos	Costos	Plazos
Ejecución de un taller de comunicación a los profesores	Taller realizado con la asistencia del 100% de los profesores	Director	2 horas de todo el profesorado Relator	\$ 10.000	09 de Julio
Aplicación de encuesta al apoderado	Encuesta aplicada al menos al 60% de los apoderados	Profesores jefes	Papel, tinta, impresión	\$ 15.000	Última semana de Agosto

<b>Objetivo específico 2: Mejorar las habilidades de emprendimiento y atención al cliente de todo el personal del colegio</b>					
Actividades	Indicadores, Productos o resultados	Responsables	Recursos	Costos	Plazos
Dictación de un curso sobre emprendimiento y liderazgo	100% del personal con: nuevas distinciones para observar y escuchar; nuevas disposiciones en su trabajo y nuevas habilidades para formar equipos de trabajo.	Director Sostenedor	Relator del curso	\$ 700.000	Agosto a Noviembre



## CONCLUSIONES

El colegio Arica College es un colegio relativamente nuevo que se ha ido formando por la iniciativa y la voluntad de una familia de empresarios, los que han contratado a los especialistas en educación para implementar los procesos y acciones necesarias. Está en una etapa de desarrollo desarmónico y la acción de esta investigación ha permitido mirar los procesos y actividades desde una perspectiva global y con un enfoque sistémico.

El presente trabajo permitió determinar las áreas más críticas en el desarrollo del trabajo del colegio y entregó antecedentes para priorizar aquello en que se puede intervenir. La selección de las Líneas de Acción del Plan de Mejoramiento obedece a los elementos que se encontró más urgentes, que presentaban una mayor incidencia en otras áreas y a aquellos en los cuales se vio posibilidades reales de intervenir de acuerdo a los recursos que el colegio dispone.

Con la puesta en marcha del Plan de Mejoramiento que se ofrece el colegio estará interviniendo en el Comunicación entre los distintos estamentos de la comunidad educativa, es decir, en el Área de alumnos, padres y comunidad, que es uno de los nudos que aparecen con mayor grado de insatisfacción. El otro gran aporte que hace el Plan diseñado tiene que ver con la reinstalación del Proyecto Educativo del colegio, del cual se desprenderán para una etapa posterior las distintas acciones tendientes a fortalecer otros aspectos deficitarios como la implementación de los sistemas de evaluación y seguimiento. Finalmente, el Plan a considerado intervenir en la Gestión de competencias profesionales de los docentes, orientadas a las habilidades que fortalecen especialmente su orientación hacia los alumnos, familia y comunidad, como son su capacidad de escuchar y formar equipos de trabajo para una mejor oferta educativa.

Se destaca el estado de ánimo que este trabajo ha puesto en los integrantes del equipo de gestión y de todos los integrantes de la comunidad del colegio que de alguna manera se vieron involucrados. Se iniciaron conversaciones de posibilidades que rápidamente fueron desembocando en conversaciones para la acción y empezaban a surgir compromisos y propuestas concretas que se ya hicieron realidad. Aquí se señala algunos ejemplos como la reestructuración del horario de atención de la biblioteca o la forma cómo llevar el registro de los préstamos que surgen espontáneamente de la realidad y la conversación y se llevan a la acción de inmediato. Luego se evalúan y se hacen las correcciones que sean necesarias, pero no esperaron que el Plan estuviera completo y bien estudiado para empezar con pequeños cambios. Lo que está aquí, es el estado de ánimo de resolución que se ha ido produciendo en todos los integrantes del colegio.

Al mismo tiempo la instalación de un proceso que le permite al colegio crear expectativas de “ordenar y mejorar la casa” con el propósito de mejorar

significativamente la educación entregada y al mismo tiempo marcar las diferencias con la competencia de modo que sea el colegio el elegido por todos los padres del sector. Esto les permite intervenir en el desarrollo de su entorno y con ello hacer un aporte interesante a la ciudad y al país.

Este trabajo está recién comenzando, tanto sostenedores como directivos coinciden en que hay mucho por hacer y se sienten entusiasmados a que se haga bajo la presente perspectiva. Su expectativa es obtener la certificación de Calidad de la Gestión Escolar.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Colegio ARICA COLLEGE

#### **VISIÓN**

Nuestro colegio Arica College, está en un proceso de cambios y se ha propuesto a corto plazo ser una Institución Educativa consolidada que entregue un nivel de educación integral, rica en valores y libre de vicios. En el aspecto cognitivo desarrolla un alumno analítico, reflexivo y crítico, frente a su entorno socio cultural, favoreciendo que el alumno se entregue a la sociedad de acuerdo a los principios éticos y morales de ella.

Todo ello en un clima organizacional que favorezca el desarrollo del proceso educativo, donde todos los agentes tengan plena participación y respondan a una educación de la mejor calidad.

#### **MISIÓN**

**Formar niños y jóvenes practicantes de la fe cristiana, respetuosos, solidarios, con liderazgo en un ambiente de equidad, afectividad, dialógico y calidad, desarrollando a través de la aplicación de metodologías participativas e innovadoras el desarrollo espiritual, cognitivo, físico, valórico y social, en los ámbitos científico, humanístico, tecnológico, artístico, cultural y deportivo.**

**Con énfasis en la valoración de la espiritualidad y nuestra identidad cultural; en el dominio del lenguaje materno e idioma inglés; en el desarrollo de la ciencia y uso de la tecnología informática; en el uso adecuado, consciente y transversal de estrategias de autoaprendizaje, que les permitan tener éxito en sus estudios de enseñanza básica y media, técnica o universitaria, o para insertarse en la vida laboral.**

## **PERFIL DEL APODERADO**

- Asumir que ellos son los primeros y más importantes formadores de sus hijos
- Asistir y participar activamente en la organización y ejecución de actividades programadas en el colegio
- Apoyar permanentemente a sus hijos en el proceso educativo
- Velar por el correcto comportamiento de sus hijos
- Respetar las normas establecidas según el Reglamento Interno 2004, con una adecuada y permanente relación con los docentes de la Unidad Educativa
- Comprometerse con la misión del colegio
- Apoyar, reforzar y estimar la tarea del educador, preocupándose constantemente de los deberes escolares de su pupilo.
- Orientar y apoyar a su hijo, estimulando sus aptitudes y cualidades.
- Integrarse positivamente siendo leal y comprometido con el colegio
- Proyectar y promover positivamente la acción del colegio en su entorno social
- Asumir una actitud de respeto permanente frente a las autoridades del colegio
- Canalizar sus intereses e inquietudes siguiendo los conductos regulares del colegio
- Que revise, guíe y estimule a sus hijos en la formación de hábitos, responsabilidades y desarrollo de valores éticos.
- Apreciar la importancia social, afectiva y espiritual de la familia en el crecimiento personal del alumno.
- Que asista en forma oportuna a la escuela, cuando se requiera su presencia para así lograr su integración en las diferentes actividades que permitan optimizar el proceso educativo de su hijo.

## **PERFIL DEL ALUMNO**

- Hacer uso de su libertad en un marco de respeto
- Realizar actos de generosidad y solidaridad con sus compañeros y personas de su entorno social
- Demostrar respeto por la justicia, la verdad y el bien común
- Cuidar su higiene y presentación personal
- Respetar y valorar las ideas y creencias distintas de las personas
- Reconocer el diálogo como fuente permanente de socialización y resolución de conflictos
- Participar activamente en equipo, comprendiendo las normas establecidas
- Promover una adecuada autoestima, la confianza en si mismo y un sentido positivo ante la vida.
- Ser responsable y consciente de sus deberes y derechos

- Desarrollar la capacidad de resolver problemas, la creatividad y las capacidades de autoaprendizaje.
- Desarrollar el pensamiento reflexivo y metódico y el sentido de crítica y autocrítica
- Demostrar actitudes de protección hacia el medio ambiente
- Apreiciar la importancia social, afectiva y espiritual de la familia y de la institucionalidad matrimonial
- Expresar respeto por los valores patrios e identidad nacional
- Manifiestar actitudes deferentes y respetuosas con profesores, apoderados y adultos en general.
- Alumno comprometido con el proceso educativo

## **PRINCIPIOS ORIENTADORES**

AMOR  
SOLIDARIDAD  
RESPECTO  
TOLERANCIA  
AMISTAD

RESPONSABILIDAD  
INTEGRACIÓN  
LEALTAD  
JUSTICIA  
COMUNICACIÓN

## ANEXO 2

### TABLAS DE RESULTADOS

#### Opiniones sobre las áreas que pueden ser mejoradas

Opiniones de los distintos actores	Grado de mejoría	Alumnos	Apoderados	Docentes
Formación y enseñanza	Mejorar mucho	1.04 %	5.21 %	0.00 %
	Mejorar bastante	30.21 %	23.96 %	28.57 %
	Poco	33.33 %	46.88 %	66.67 %
	Muy poco	21.88 %	16.67 %	4.76 %
	Casi nada	13.53 %	7.29 %	0.00 %
Comunicación y relaciones humanas	Mejorar mucho	4.17 %	9.38 %	9.52 %
	Mejorar bastante	36.46 %	41.67 %	23.81 %
	Poco	41.67 %	34.38 %	52.38 %
	Muy poco	14.58 %	10.42 %	14.29 %
	Casi nada	3.13 %	4.17 %	0.00 %
Recursos del establecimiento y apoyo que brinda	Mejorar mucho	2.08 %	6.25 %	0.00 %
	Mejorar bastante	25.00 %	28.13 %	23.81 %
	Poco	45.83 %	47.92 %	47.62 %
	Muy poco	13.54 %	16.67 %	23.81 %
	Casi nada	13.54 %	1.04 %	4.76 %
Organización y funcionamiento	Mejorar mucho	1.04 %	6.25 %	0.00 %
	Mejorar bastante	28.13 %	36.46 %	47.62 %
	Poco	39.58 %	37.50 %	33.33 %
	Muy poco	21.88 %	16.67 %	19.05 %
	Casi nada	9.38 %	3.13 %	0.00 %
Resultados de aprendizaje de los alumnos	Mejorar mucho	2.08 %	2.08 %	4.76 %
	Mejorar bastante	19.79 %	16.67 %	23.81 %
	Poco	45.83 %	52.08 %	57.14 %
	Muy poco	19.79 %	22.92 %	14.29 %
	Casi nada	12.50 %	6.25 %	0.00 %