Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para un colegio particular subvencionado chileno

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE

MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN

Alumna: Mariana Videla Montes

Profesora Guía: Verónica Fuentes Cáceres

Santiago de Chile, diciembre de 2022

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia y amigos por ser mi contención emocional y mi refugio. Gracias a mis sobrinas Sofía, Amanda y Renata quienes con sus juegos, astucias y risas le dan razón a mi existir. Agradezco también a mis padres por soportar las locuras de la juventud y por apoyarme a pesar de todo.

Agradezco a mis compañeras del Magíster quienes siempre tuvieron muy buena disposición por ayudarme y apoyarme, especialmente quiero agradecer a Ale por ayudarme con las transcripciones de las entrevistas, a Sindy y a Cami por ser una fuente de inspiración y gran apoyo.

También quiero agradecer a mi hermano Rafi por ser muy generoso en compartir su experiencia y expertíz en las prácticas docentes. Este trabajo se inspira en el amor y en la pasión que entregas por tus estudiantes.

También quiero agradecer a mi profesora guía Verónica Fuentes por su asesoramiento, consejo, gran paciencia y la entrega de su tiempo infinitamente generoso, muchas gracias por creer en mí.

Agradezco también a todos mis maestros/as y profesores que han forjado en el paso de los años, mi pasión por aprender.

RESUMEN EJECUTIVO

Un colegio particular subvencionado en el contexto chileno es una figura que genera muchas controversias. Entre ellas que, desde su implementación, las brechas educacionales entre la clase media alta y la clase alta de la sociedad chilena se han exacerbado. Bajo este contexto, nace la ley SEP en el año 2008, la cual buscaba disminuir los niveles de segregación mediante la incorporación de subvenciones para los colegios que se comprometen a matricular a una tasa alta de alumnos prioritarios.

Por otro lado, los establecimientos autónomos, a diferencia de los centros educativos Emergentes y En Recuperación, no cuentan con intervención de terceros para llevar a cabo su Programa de Mejoramiento Educacional PME, por lo que su seguimiento y monitoreo dependen netamente de su sistema de gestión. Esto implica que el buen uso de los recursos públicos destinados a los alumnos prioritarios y preferentes de las escuelas autónomas, no pasan por un proceso de fiscalización ya que, es responsabilidad del sostenedor, utilizar de la mejor manera posible los recursos.

Desde el Ministerio de Educación, se está buscando promover la mejora continua de la calidad educativa incentivando que los establecimientos educacionales instalen un "Ciclo de Mejora Continua". Sin embargo, es posible pensar que un establecimiento autónomo podría no contar con las herramientas de gestión suficientes ni con un personal idóneo para poder implementar correctamente un Plan de Mejoramiento Educativo ni un Ciclo de Mejora Continua. Es por este motivo que resulta crucial proponer una forma de diagnosticar y diseñar un Sistema de Gestión de Calidad en un establecimiento educativo autónomo que permita sentar las bases sobre la incorporación de la calidad en el diario actuar.

El estudio se realizó en un colegio subvencionado de categoría autónoma. Se realizaron entrevistas semi estructuradas con distintos trabajadores del establecimiento y se contrastó esta información con documentación facilitada por el establecimiento. Para la información recopilada se utilizó la metodología *Theoretical Sampling* para analizar, codificar y clasificar la información en los distintos subcriterios del SGC. Luego, esta información sirvió para diagnosticar mediante el modelo Baldrige Excellence For Education, la situación inicial del establecimiento.

Se puede apreciar que los puntajes obtenidos por el Colegio no sobrepasan el 20% de logro en relación con el puntaje máximo esperado, a excepción del criterio Clientes con un 22,65%, lo que tiene coherencia con la Misión declarada en el Proyecto Educativo del Colegio.

Las dimensiones con menores puntuaciones fueron Resultados, Operaciones, Liderazgo, Fuerza Laboral y Medición debido a que existe una falta de control respecto a los procedimientos y la mayoría de estos no tienen formalizaciones. Las principales causas de los bajos Resultados se deben a la nula sistematización y periodicidad en el seguimiento del impacto y los gastos de la Ley SEP.

En el caso de medición, se observa que el establecimiento no realiza análisis de tendencia de resultados, por lo que la información no es una fuente primaria para realizar una correcta toma de decisiones, también se observa que no existen indicadores que permitan recopilar información y determinar el estado real de las gestiones realizadas. Finalmente, en el caso de Fuerza laboral, la principal falencia radica en que las funciones de gestión del personal están repartidas entre el comité paritario y en el sindicato, por lo que la sistematización de indicadores de personal es precaria.

Estos hallazgos sugieren que el establecimiento no tiene las herramientas de gestión suficientes para poder implementar correctamente un Plan de Mejoramiento Educativo ni un Ciclo de Mejora Continua. Esta no es una situación que sea posible de extrapolar a más centros educativos autónomos chilenos, pero marca un precedente para estudios posteriores. Por otro lado, se sugiere que el acompañamiento del diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad por parte de instituciones como la Agencia de Calidad podrían ser un gran aporte para el fortalecimiento de la educación nacional, la transparencia y un mejor uso de los recursos públicos.

En base al diagnóstico realizado, se presentaron proyectos de mejora complementarios al diseño del Sistema de Gestión de Calidad que buscan mejorar la calidad de los servicios educativos entregados, disminuir ineficiencias y mejorar la distribución de los recursos del Estado. Estos proyectos fueron analizados mediante un modelo de priorización que buscó capturar el impacto que tenían las mejoras propuestas y sobre esa base, se escogió una cartera de proyectos a realizar. Posteriormente, se generaron indicadores de actividades para esta cartera de proyectos y un Set de indicadores de calidad que engloba todas las dimensiones del Colegio el cual apuntan a guiar los comportamientos hacia la consecución de los objetivos y medir los esfuerzos colectivos del establecimiento. Este Set de indicadores tiene su naturaleza en la recopilación de una serie de indicadores y medidas basados en documentos vigentes del Ministerio de Educación chileno, en indicadores del mismo establecimiento y en la elaboración

propia. El valor de este Set de indicadores radica en que, en una sola herramienta, se puede monitorear de manera global, el funcionamiento, la distribución de los recursos y la gestión del establecimiento.

Si bien los resultados no pueden escalarse al contexto nacional de los centros educativos particulares subvencionados autónomos, la metodología sí puede ser realizada en otras instituciones educacionales del país que busquen iniciar el ciclo de mejora continua.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN 1

1.1 Contexto 1

1.1.1 Caracterización del establecimiento en estudio 2

1.2 Descripción del problema 6

1.3 Objetivos 8

1.3.1 Objetivo General 8

1.3.2 Objetivos Específicos 8

1.4 Justificación 8

1.5 Metodología 10

1.6 Alcance y limitaciones 16

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 17

2.1 Evolución del concepto de calidad: Desde 1920 hasta hoy 17

2.2 Modelos de calidad 21

2.2.1 Modelo Malcolm Baldrige o Baldrige Excellence Framework 21

2.2.2 EFQM 23

2.2.3 Normas ISO 24

2.2.4 Modelo Chileno de la Calidad 25

2.2.5 Common Assessment Framework o Modelo Marco Común de Evaluación 25

2.3 Calidad en la Educación 26

2.3.1 Hitos en la historia de la calidad educativa en Occidente 26

2.3.2 Corrientes de calidad educativa en Occidente 29

2.3.3 Corriente de calidad educativa en Oriente 33

2.4 Sistema Educacional Chileno 40

2.4.1 Ley de Subvención Escolar Preferencial 43

2.5 Indicadores del Sistema 49

2.6 Conclusiones Marco Teórico 55

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN 58

3.1 Liderazgo (Criterio 1) 66

3.1.1 Calificación del Criterio de Liderazgo 66

3.1.2 Calificación del Subcriterio 1.1. "Liderazgo Senior": 10% (7 puntos) 66

3.1.3 Calificación del Subcriterio 1.2. "Gobernanza y contribuciones sociales": 10% (7,5 puntos) 70

3.2 Estrategia (Criterio 2) 73

3.2.1 Calificación del Criterio de Estrategia 73

3.2.2 Calificación del Subcriterio 2.1. "Desarrollo de la estrategia" 74

3.2.3 Calificación del Subcriterio 2.2 "Implementación de la estrategia" 78

3.3 Orientación hacia el cliente (Criterio 3) 82

3.3.1 Calificación del Criterio 3 "Orientación hacia el cliente" 82

3.3.2 Calificación del Subcriterio 3.1. "Expectativas del cliente "20% (8 puntos) 82

3.3.3 Calificación del Subcriterio 3.2. "Compromiso con el cliente" 84

3.4 Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento (Criterio 4) 88

3.4.1 Calificación del Criterio 4 de Medición 88

3.4.2 Calificación del Subcriterio 4.1. "Medición del desempeño" 88

3.4.3 Calificación del Subcriterio 4.2. "Gestión de la información y el conocimiento" 93

3.5 Orientación hacia las Personas (Criterio 5) 95

3.5.1 Calificación del Criterio 5 Orientación hacia las Personas 95

3.5.2 Calificación del Subcriterio 5.1. "Entorno Laboral" 96

3.5.3 Calificación del Subcriterio 5.2. "Compromiso de la Fuerza Laboral "15% (6,75 puntos) 98

3.6 Operaciones (Criterio 6) 101

3.6.1 Calificación del Criterio de Operaciones 101

3.6.2 Calificación del Subcriterio 6.1. "Proceso de trabajo" 102

3.6.3 Calificación del Subcriterio 6.2 "Eficacia operativa" 105

3.7 Resultados (Criterio 7) 107

Calificación del Subcriterio 7.1 "Resultados de la eficacia de los procesos y el aprendizaje de los estudiantes" 109

Calificación del Subcriterio 7.2 “Resultados del cliente” 111
Calificación del Subcriterio 7.3 “Resultados de la fuerza de trabajo” 112
Calificación del Subcriterio 7.4 “Resultados de liderazgo y gobierno” 114
Calificación del Subcriterio 7.5 “Resultados financieros y de mercado” 115
Conclusiones diagnóstico 118
CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA AL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD 120
4.1 Proyectos de mejora 121
4.2 Modelo de Priorización de proyectos 136
4.3 Resultados de priorización 139
4.4 Carta Gantt 140
CAPÍTULO V: INDICADORES 142
5.1 Indicadores de Proyectos 142
5.2 Indicadores de Calidad 146
CONCLUSIONES 153
Referencias 155
ANEXOS 161
Anexo 1 Tabla de caracterización a entrevistados 161
Anexo 2 Preguntas realizadas en entrevistas semi estructuradas 162
Anexo 3 Tabla de puntuaciones Baldrige Excellence Program 162
Anexo 4 Preguntas y Hallazgos Capítulo III 165
Anexo 4.1 Preguntas Subcriterio 1.1 Liderazgo senior 165
Anexo 4.2 Hallazgos Subcriterio 1.1 Liderazgo senior 166
Anexo 4.3 Preguntas- Subcriterio 1.2 Gobernanza y contribuciones sociales 172
Anexo 4.4 Hallazgos- Subcriterio 1.2 Gobernanza y contribuciones sociales 174
Anexo 4.5 Preguntas Subcriterio 2.1 Desarrollo de la Estrategia 185
Anexo 4.6 Hallazgos Subcriterio 2.1 Desarrollo de la Estrategia 186

Anexo 4.7 Preguntas Subcriterio 2.2 Implementación de la estrategia 192
Anexo 4.8 Hallazgos Subcriterio 2.2 Implementación de la estrategia 193
Anexo 4.9 Preguntas 3.1 Expectativas de los estudiantes y otros clientes 208
Anexo 4.10 Hallazgos 3.1 Expectativas de los estudiantes y otros clientes 209
Anexo 4.11 Preguntas 3.2 Compromiso con el cliente 217
Anexo 4.12 Hallazgos 3.2 Compromiso con el cliente 218
Anexo 4.13 Preguntas - Subcriterio 4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional 227
Anexo 4.14 Hallazgos - Subcriterio 4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional . 228
Anexo 4.15 Preguntas Subcriterio 4.2 Información y gestión del conocimiento 243
Anexo 4.16 Hallazgos Subcriterio 4.2 Información y gestión del conocimiento 244
Anexo 4.17 Preguntas 5.1 Entorno Laboral 248
Anexo 4.18 Hallazgos 5.1 Entorno Laboral 249
Anexo 4.19 Preguntas 5.2 Compromiso de la fuerza de trabajo 258
Anexo 4.20 Hallazgos 5.2 Compromiso de la fuerza de trabajo 260
Anexo 4.21 Preguntas - Subcriterio 6.1 Proceso de trabajo 267
Anexo 4.22 Hallazgos - Subcriterio 6.1 Proceso de trabajo 268
Anexo 4.23 Preguntas - Subcriterio 6.2 Eficacia Operativa 275
Anexo 4.24 Hallazgos - Subcriterio 6.2 Eficacia Operativa 276
Anexo 4.25 Preguntas 7.1 Resultados de la eficacia de los procesos y el aprendizaje de los estudiantes 280
Anexo 4.26 Hallazgos 7.1 Resultados de la eficacia de los procesos y el aprendizaje de los estudiantes 281
Anexo 4.27 Preguntas 7.2 Resultados centrados en los estudiantes y otros clientes 285
Anexo 4.28 Hallazgos 7.2 Resultados centrados en los estudiantes y otros clientes 285
Anexo 4.29 Preguntas 7.3 Resultados centrados en la mano de obra 287
Anexo 4.30 Hallazgos 7.3 Resultados centrados en la mano de obra 288
Anexo 4.31 Preguntas 7.4 Resultados de liderazgo, gobernanza y contribución a la sociedad 289
Anexo 4.32 Hallazgos 7.4 Resultados de liderazgo, gobernanza y contribución a la sociedad 289
Anexo 4.33 Preguntas 7.5 Resultados presupuestarios, financieros y de mercado 294
Anexo 4.34 Hallazgos 7.5 Resultados presupuestarios, financieros y de mercado 294
Anexo 5 Criterios y subcriterios Procesos 298
Anexo 6 Criterios y subcriterios Resultados 300
Anexo 7 Organigrama Actual 301

Anexo 8 Organigrama Propuesto 302
Anexo 9 Vinculación Recomendaciones Proyectos 303
Anexo 10 Encuestas Cultura Lean 307
Anexo 11 Encuesta Docente 309
Anexo 12 Encuesta de Satisfacción corporados 312
Anexo 13 Encuestas de Satisfacción a las familias 315
Anexo 14 Encuestas de Satisfacción sobre talleres y charlas de Formación y/o Convivencia Escolar. 321
Anexo 15 Prueba de Capacitación LEAN 324

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Focos de análisis de la eficiencia de las escuelas 31
Tabla 2: Clasificación de establecimientos 45
Tabla 3 Perfil de la Organización 61
Tabla 4 Resumen puntajes subcriterios Procesos 65
Tabla 5: Calificación del Criterio de Liderazgo. 66
Tabla 6: Calificación del Criterio de Estrategia 73
Tabla 7: Calificación del Criterio 3 82
Tabla 8: Calificación del Criterio de Medición 88
Tabla 9: Tabla tipo Evaluación trimestral de tramo 90
Tabla 10: Calificación del Criterio 5 95

Tabla 11: Calificación del Criterio de Operaciones 101

Tabla 12: Clasificación del Criterio de Resultados 107

Tabla 13: Clasificación de los 7 Criterios del Modelo Baldrige para el Colegio 118

Tabla 14 Proyecto 1 122

Tabla 15: Proyecto 2 123

Tabla 16: Reportería sugerida 126

Tabla 17: Proyecto 3 127

Tabla 18: Proyecto 4 129

Tabla 19: Desperdicios según Lean Manufacturing aplicado en ámbitos educativos 133

Tabla 20: Herramientas Lean Aplicadas a educación 134

Tabla 21: Puntuación Variable Tiempo 137

Tabla 22: Puntuación Variable Costo 138

Tabla 23: Puntuación Variable Impacto Gestión de Calidad 138

Tabla 24: Puntuación Variable Impacto PME 138

Tabla 25: Puntuación Variable Grado de Interrelación 139

Tabla 26 Modelo de Priorización de proyectos 139

Tabla 27: Proyectos Priorizados y presupuestado 140

Tabla 28: Carta Gantt 141

Tabla 29: Indicadores de Actividad Proyecto 2 143

Tabla 30 Indicadores de Actividad Proyecto 1 143

Tabla 31: Indicadores de actividades Proyecto 7 144

Tabla 32: Indicadores Proyecto 4 145

Tabla 33: Indicadores de Actividad Proyecto 6 146

Tabla 34: Indicadores de Calidad – Dimensión Liderazgo 147

Tabla 35: Indicadores de Calidad – Dimensión Gestión Pedagógica 149

Tabla 36: Indicadores de Calidad – Dimensión Formación y Convivencia Escolar 150

Tabla 37: Indicadores de Calidad – Dimensión Gestión de Recursos 151

Tabla 38: Entrevistas 161

Tabla 39: Pautas de puntuación del proceso (para uso con categorías 1–6) 162

Tabla 40: Pautas de puntuación de resultados (para uso con categoría 7) 163

Tabla 41: Instrumentos aplicados informe autoevaluación 187

Tabla 42: Modelo Estándares indicativos de desempeño EID 188

Tabla 43 Objetivos por dimensión 191

Tabla 44: Plan de acciones PME 194

Tabla 45: Calendario PME 200

Tabla 46: Ejemplo de medición 205

Tabla 47: Ejemplo de formulario del Taller 208

Tabla 48: PIE 216

Tabla 49: Cálculo de horas programa de integración escolar proyección 2022 216

Tabla 50: PME Reporte Fase estratégica 228

Tabla 51: Plan de Acción Reporte Fase Estratégica PME 229

Tabla 52: Variables evaluación Subdirectora..... 234

Tabla 53: Variables evaluación Inspectoría 235

Tabla 54: Estructura de la clase 236

Tabla 55: Extracto Reunión trimestral Segundo Tramo..... 237

Tabla 56: Tabla tipo Evaluación por tramo..... 243

Tabla 57: Tabla tipo Evaluación Profesores al PME 243

Tabla 58: Registro de reuniones..... 245

Tabla 59: Horas lectivas docentes (II Tramo)..... 253

Tabla 60: Plan de autocuidado para los/a trabajadores/a de la comunidad escolar..... 254

Tabla 61: Cronograma..... 267

Tabla 62: Sistematización Entrevistado 10 270

Tabla 63: Transacción 1719 273

Tabla 64: Resultados Prueba DIA..... 282

Tabla 65: Resultados obtenidos en la evaluación de Matemática 282

Tabla 66: Remuneraciones e ingresos en Colegios Subvencionados..... 295

Tabla 67: Costos por remuneraciones 296

Tabla 68: Resultados planes de acción..... 297

Tabla 69 Criterios y subcriterios procesos 298

Tabla 70: Criterios y Subcriterios de la evaluación de resultados..... 300

Tabla 71: Recomendaciones 1-6 303

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Etapas de la metodología aplicada 10

Ilustración 2: Pasos del muestreo teórico 12

Ilustración 3 Dimensiones y Subdimensiones PME Educación Básica y Media 13

Ilustración 4: Evolución conceptual de la calidad 18

Ilustración 5: Baldrige Excellence Framework for Education 23

Ilustración 6: Modelo EFQM 24

Ilustración 7: Línea de tiempo Corrientes Cambio Educativo 40

Ilustración 8: Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Escolar 41

Ilustración 9: Agencia de Calidad y Superintendencia de educación 42

Ilustración 10: Línea de tiempo leyes 2009-2021 43

Ilustración 11: Dimensiones Estándares Indicativos 52

Ilustración 12: Fuentes Otros indicadores de calidad educativa 53

Ilustración 13: Principios del Sistema 54

Ilustración 14: Etapas del Ciclo PME 75

Ilustración 15: Mapa de planes 76

Ilustración 16: Categoría de Desempeño Simce 110

Ilustración 17 Resultados despliegue de visión y valores 115

Ilustración 18: Flujo de caja 2021 117

Ilustración 19: Gráfico Radial 119

Ilustración 20: Nube de palabras Recomendaciones 121

Ilustración 21: Componentes del Control Interno Coso III 124

Ilustración 22 Composición del Directorio 177

Ilustración 23 Socialización Encuesta Sexualidad estudiantes 178

Ilustración 24 Asamblea CCPPMM 178

Ilustración 25 Jornada de trabajo y planificación de campaña 182

Ilustración 26 Trabajo Comunitario 183

Ilustración 27 Jornada de Concientización Ambiental 183

Ilustración 28 Jornada de plantación 184

Ilustración 29 Taller socioambiental 184

Ilustración 30 Charla Hablemos de educación 185

Ilustración 31: Sistema de Admisión Escolar 219

Ilustración 32: Presentación PME 230

Ilustración 33 Análisis de Resultados Simce 4to básico 231

Ilustración 34 Resultados prueba DIA abril 2021 232

Ilustración 35: Panel de PME 239

Ilustración 36: Protocolo Retorno a clases 279

Ilustración 37: Correo División General de Educación sobre nuevos protocolos sanitarios 280

Ilustración 38: Categoría de Desempeño Simce 284

Ilustración 39: Desempeño 8vo básico 284

Ilustración 40 Encuesta percepción de clases 286

Ilustración 41 Encuesta percepción motivación 286

Ilustración 42 Encuesta percepción estudiantes 286

Ilustración 43 Encuesta estudiantes confianza 287

Ilustración 44 Encuesta Retroalimentación 287

Ilustración 45: Resultados despliegue de visión y valores 291

Ilustración 46 Resultados motivación de la participación de los otros estamentos 292

Ilustración 47 Resultados motivación de la participación de los otros estamentos 292

Ilustración 48 Encuesta participación activa 292

Ilustración 49 Resultados de comunicación 293

Ilustración 50: Flujo de caja 2021 295

Ilustración 51: Organigrama 301

Ilustración 52: Organigrama propuesto 302

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto

El Sistema Educacional Chileno ha estado influenciado hasta el día de hoy por la privatización y el lucro heredados por la dictadura instaurada en Chile desde 1973 hasta 1990. En los años 80, se generó la figura de los colegios híbridos o particulares subvencionados, los cuales reciben financiamiento tanto, de las familias, como del Estado. En aquellos años (1980), la educación estatal pasó a depender de las municipalidades, las cuales eran disímiles en cuanto al presupuesto que proporcionaban para la educación comunal, esto generó desigualdad y precarización en los establecimientos educacionales.

Desde la implementación de los colegios particulares subvencionados, las brechas educacionales entre la clase media alta y la clase alta de la sociedad chilena se exacerbaron. Gonzalez (2017) señala que Chile presenta niveles importantes de segregación, lo cual implica que la escuela no es un espacio en el que se encuentran e interactúan estudiantes de características diversas. Por el contrario, las escuelas, colegios y liceos son más bien espacios homogéneos socioeconómica y culturalmente.

La desigualdad en la calidad de la enseñanza, el lucro de la educación y la falta de oportunidades generó la proliferación de revoluciones estudiantiles que involucraron tanto a los estudiantes secundarios como a los universitarios en movilizaciones con una adherencia histórica a nivel nacional.

En el marco de estas movilizaciones (2006-2011) se generaron una serie de cambios a las leyes vigentes que culminaron en la formulación de la Ley General de Educación (LGE) en el año 2009, la incorporación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad Educativa (2011) y la Reforma Educacional chilena (2015-actualidad). Bajo este contexto, nacen la ley de inclusión escolar (LIE) y la ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), la cual busca disminuir los niveles de segregación en el Sistema Educacional Chileno mediante la incorporación de subvenciones para los colegios que se comprometen a matricular a una tasa alta de alumnos prioritarios.

Según estudios de Ciae (CIAE, 2014), la Ley SEP ayudó a que los colegios adheridos a la norma y que tienen un bajo copago sean más inclusivos. Es decir, más diversos en cuanto a su composición social. Sin embargo, los de mayor cobro y que no adhirieron a esta política incrementaron su nivel de segregación.

Dentro de las principales iniciativas en materia de calidad y bajo el marco de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), se destaca la incorporación de la utilización del Plan de mejoramiento educativo (PME) como herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas y liceos y el eje principal de la búsqueda de la mejora continua educacional.

Sin embargo, la implementación de este Plan de mejoramiento es acompañado por la Agencia Nacional de la Calidad en establecimientos con un desempeño bajo a medio en pruebas estandarizadas como el SIMCE, mientras que, en los establecimientos con un desempeño alto, este proceso se realiza de forma autónoma. No obstante, este indicador no garantiza que un colegio de categoría autónoma (con un buen desempeño SIMCE), cuente con herramientas de gestión y un personal competente para poder llevarlo a cabo.

1.1.1 Caracterización del establecimiento en estudio

El estudio se realizó en un colegio subvencionado de categoría autónoma de la comuna de La Florida en Santiago de Chile, inserto en un barrio de clase media, su dependencia es particular subvencionada, reconocido por el Estado de Chile (sin fines de lucro), su orientación pedagógica es científico-humanista y su orientación valórica es laica sustentada en el respeto y promoción de los derechos humanos. El centro escolar fue fundado por un grupo de profesores y apoderados en 1982, como alternativa a la educación tradicional y las imposiciones ideológicas, políticas y estructurales de la dictadura militar, y la instalación del modelo neoliberal. Para estos efectos, se estableció una corporación sin fines de lucro.

> *"El colegio se fue construyendo de a poco. Este sitio era la casa de una familia que lo prestó para instalarnos. Nace en plena dictadura, en años muy difíciles y se crea como un lugar de encuentro de familias que buscaban una educación distinta. Eso se plasma en la comunidad y tenemos muchas actividades donde las familias están presentes, existe una colaboración permanente" … "Los estudiantes del centro escolar mantienen una exigencia académica alta en paralelo con su desarrollo personal. No existe interés por los miembros de la comunidad educativa en subir resultados SIMCE O PSU, por el contrario, se establece dotar a los estudiantes de un bagaje cultural y de la toma de conciencia de su entorno social y natural." Ex director del centro escolar. (Amarales, 2016)*

A continuación, se presentan algunas características del establecimiento.

- Categoría Agencia de Calidad: Autónomo
- N° de matriculados: 820
- Dependencia: Particular Subvencionado
- Tipo de sostenedor: Corporación
- Niveles de enseñanza: Educación Parvularia, Enseñanza Básica Enseñanza Media Humanista-Científica
- Promedio de alumnos por curso: 29
- Pago matrícula: Gratuito
- Pago mensual por alumno: Más de 100.000
- N° de becas disponibles: 115

Categoría de desempeño Vigente: Se refiere a la categoría de acuerdo con el puntaje SIMCE obtenido.

- Educación básica: Medio Bajo
- Educación Media: Medio Bajo

Posterior al movimiento estudiantil de 2011, derivado en una toma de 158 días, se establece una reestructuración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), invitando a todos los estamentos de la comunidad educativa a su construcción: Apoderados, Estudiantes, Docentes y Directivos. En su Proyecto Educativo Institucional, la comunidad educativa propone lo siguiente:

Misión declarada:

Somos una comunidad educativa que entiende la educación como un derecho. Nos definimos como un colegio de carácter laico e inclusivo, que forma a niños, niñas y jóvenes desde el nivel de prekínder a Cuarto año de Educación Media, en modalidad Científico –Humanista.

De esta manera, promovemos su formación en las diferentes disciplinas definidas en el currículum escolar nacional; como también promovemos una formación valórica integral, para que se desarrollen como personas que respeten la diversidad y la justicia; promuevan la armonía con su entorno y el medio ambiente; que conozcan y valoren a los pueblos y culturas originarios y su legado;

que sean autónomos, solidarios, democráticos y capaces de expresarse libremente a través de diferentes lenguajes (PEI Centro escolar, 2011).

Visión declarada:

Nos proponemos que nuestros estudiantes durante su formación escolar y finalmente una vez egresados de ella, se puedan desarrollar de manera óptima en los distintos ámbitos del conocimiento, conforme sea su interés y su elección. Específicamente, respecto de su formación como personas, nos proponemos, por un lado, aportar al desarrollo de personas íntegras, potenciando sus habilidades, intereses, capacidades o talentos para que tengan la oportunidad de construir proyectos de vida que les permitan vivir en plenitud, equilibrio y felicidad. A su vez y respecto a la dimensión social de la formación humana, nos interesa contribuir en la constitución de personas capaces de transformarse en sujetos reflexivos, críticos, activos, y comprometidos con la necesidad de construir una sociedad más justa, igualitaria y ecológicamente consciente (Centro escolar, 2011).

Junto con esto, dentro del PEI se establecen cuatro dimensiones establecidas como pilares e indicadores de los objetivos que rigen procesos internos del centro escolar:

a) Dimensión Pedagógico Curricular:

- Potenciar y apoyar, a través de distintos medios y considerando los tiempos reales, el trabajo, la sistematización, la investigación y la capacitación de los docentes para la innovación pedagógica que permita la implementación de las estrategias necesarias para que cada uno de nuestros estudiantes se desarrolle armónicamente en todos los ámbitos: social, cultural, emocional y corporal, cognitivo, artístico y deportivo, respetando sus intereses, capacidades, ritmos y estilos de aprendizaje.

b) Dimensión organizativa y operacional:

- Desarrollar un modelo de gestión que permita a cada uno de los integrantes de la comunidad asumir sus derechos y responsabilidades, definiendo y guiando los roles de cada uno en función del desarrollo colectivo.
- Ser una comunidad educativa que asume mecanismos participativos de diagnóstico, planeamiento y evaluación continua de todos sus estamentos.

c) Dimensión Convivencial:

- Valorar y vivenciar el concepto de lo colectivo e intergeneracional desde la participación de los actores que forman esta comunidad, como elemento que otorga identidad a nuestro colegio.
- Crear y mantener espacios de colaboración con sentido de pertenencia comunitaria.
- Fortalecer al Consejo Escolar como el espacio de comunicación y de diálogo que integre las distintas opiniones de los actores de la comunidad como instancia de construcción colectiva.

d) Dimensión Comunitaria:

- Abrir los espacios de comunicación e intercambio con el entorno a nivel local, regional, nacional e internacional vinculando la vida escolar con la contingencia para aportar a la formación de nuestra comunidad educativa.
- Contar con programas y estrategias sistemáticas de vinculación con el entorno, procurando ser un actor que aporte al desarrollo comunitario, promoviendo el diálogo de saberes y la acción.
- Potenciar la generación de redes con otros actores del mundo educativo, social, cultural y comunitario para promover la participación de éstos en las actividades de nuestra comunidad.

Finalmente, se detallan como sellos del establecimiento los siguientes puntos:

- FORMAR PERSONAS CON INTERESES Y HABILIDADES DIVERSAS

  Se promueve la formación integral de los y las estudiantes, atendiendo sus intereses y desarrollando diversas habilidades en el ámbito del deporte, la música y las artes; así también, resulta relevante el desarrollo de un pensamiento reflexivo, crítico y propositivo con una base informada, para fundamentar sus opiniones y formas de actuar, y así ser un aporte al medio social que lo circunda. Un ser humano que se interese, participe y promueva la construcción de una sociedad democrática, con respeto por la paz, la verdad, la justicia, la diversidad étnica, sexual, religiosa e ideológica y los derechos humanos universales.

- EDUCACIÓN EN LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

  La Inclusión es un enfoque que responde positivamente a la diversidad de las personas, no sólo a aquellas que mantienen alguna necesidad educativa, sino más bien a todas y todos entendiendo

las diferencias individuales. La inclusión presume la diversidad como una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad, a través de la activa participación en la vida familiar, en la educación, en el trabajo y en general en todos los procesos sociales, culturales y en las comunidades. La inclusión debe proporcionar un acceso equitativo, haciendo ajustes permanentes para permitir la participación de todos y valorando el aporte de cada persona a la sociedad logrando así, un mundo más equitativo y respetuoso frente a las diferencias.

- PROMOCIÓN DE LA SANA CONVIVENCIA

  Participación activa y responsable, Contención, Respeto mutuo, Espíritu formativo, Anticipación y prevención, Capacidad de organización, Reconocimiento de límites y normas, Diversidad e inclusión, Compromiso y responsabilidad (según el rol que cada uno cumple en la comunidad educativa).

1.2 Descripción del problema

Los recursos adicionales a la subvención regular que se entregan por medio de la Ley Subvención Escolar Preferencial (SEP) se deben destinar a mejorar la calidad y equidad de la educación, por medio de la elaboración y ejecución, en conjunto con el director y la comunidad educativa, de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) con el fin de mejorar los resultados de aprendizaje y la gestión institucional del establecimiento (Mineduc, 2014).

Las nuevas exigencias de la Ley SEP estipulan que los centros educativos chilenos que reciben subvención estatal y que han sido categorizados como autónomos, deben presentar y cumplir un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) el cual es una herramienta central de planificación, implementación y evaluación que se relaciona de manera directa al proceso de mejoramiento continuo en escuelas, colegios y liceos ya que, al definir objetivos y metas, las escuelas logran establecer prioridades, mientras que, contar con indicadores de desempeño, le permite retroalimentar el proceso y llegar a la mejora continua (Mineduc, 2019). No obstante, los establecimientos autónomos, a diferencia de los centros educativos Emergentes y en Recuperación, no cuentan con intervención de terceros para llevar a cabo su PME, por lo que su seguimiento y monitoreo, dependen netamente de su sistema de gestión. Esto implica que el buen uso de los recursos públicos destinados a los alumnos prioritarios y preferentes de las escuelas

autónomas, no pasan por un proceso de fiscalización ya que, es responsabilidad del sostenedor, utilizar de la mejor manera posible los recursos de la Ley Subvención Escolar Preferencial.

En el artículo 10 de la Ley SEP se esclarece que, cuando los sostenedores reciban financiamiento estatal, deben rendir cuenta pública del uso de los recursos y del estado financiero de sus establecimientos a la Superintendencia. Esa información será pública. Además, están obligados a entregar a los padres y apoderados la información que determine la Ley y a someter a sus establecimientos a los procesos de aseguramiento de calidad en conformidad a la Ley. Sin embargo, emergen preocupaciones con respecto al uso de estos recursos y su real impacto en el mejoramiento de la calidad y la equidad educacional de los estudiantes prioritarios.

Desde el Ministerio de Educación, se está buscando promover la mejora continua de la calidad educativa incentivando que los establecimientos educacionales instalen un "Ciclo de Mejora Continua". Sin embargo, es posible pensar que un establecimiento autónomo podría no contar con las herramientas de gestión suficientes ni con un personal idóneo para poder implementar correctamente un Plan de Mejoramiento Educativo ni un Ciclo de Mejora Continua. Por lo tanto, contar con un Sistema de Gestión de Calidad que sostenga el proceso de la mejora continua de forma sistematizada que esté alineado con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y con el PME, podría aumentar la efectividad de los planes de acción que permitan el logro de los objetivos institucionales.

La escuela para intervenir es de categoría autónoma y se encuentra actualmente, realizando su primer PME, según las nuevas exigencias de la Ley SEP. No obstante, este centro educativo no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad instaurado que le permita priorizar los planes de acción que potenciarán el proceso de la mejora continua. Por otro lado, las nuevas Leyes que regulan el uso de recursos, la equidad y la calidad educacional, han generado un desafío de gestión institucional relevante que da cuenta de la necesidad de contar con un marco de calidad educacional.

1.3 Objetivos

A continuación, se detalla el objetivo general y los objetivos específicos enmarcados principalmente en la elaboración del diseño de un Sistema de Gestión de Calidad ad hoc a las necesidades de un establecimiento educacional específico.

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad para un centro educacional chileno particular subvencionado que considere los lineamientos del Plan de Mejoramiento Educativo de dicho establecimiento.

1.3.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos establecidos para este estudio son los siguientes:

- Generar un diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad en la escuela bajo estudio mediante la aplicación del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige.
- Definir una cartera de proyectos de mejora que permitan perfeccionar el Sistema de Gestión de la Calidad actual de la institución.
- Priorizar los proyectos de mejora, planificar su implementación y diseñar un set de indicadores para su monitoreo.
- Diseñar un conjunto de indicadores que permitan monitorear la calidad proporcionada por el establecimiento educacional, considerando las dimensiones del Plan de Mejoramiento Educativo.

1.4 Justificación

La Subvención Escolar Preferencial está destinada al mejoramiento de la calidad de la educación y, en este contexto, el Plan de Mejoramiento Educativo es un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones que se propone para mejorar sus resultados educativos. Promover la mejora continua de la calidad educativa implica intencionar en los establecimientos educacionales la instalación de un “Ciclo de Mejora Continua”, entendido como un conjunto de fases articuladas por las cuales deben transitar permanentemente para mejorar sus prácticas, resultados educativos y de aprendizaje. Cada fase del ciclo

de mejoramiento continuo corresponde a los procesos que efectúan anualmente los establecimientos educacionales en función de su Plan de Mejoramiento Educativo.

Por otro lado, no existe ningún porcentaje de los recursos estatales de la Ley SEP que sea de libre disposición, pues esta establece que se deben destinar en su totalidad a la implementación de las medidas comprendidas en el PME, con especial énfasis en los alumnos prioritarios, e impulsar una asistencia técnico-pedagógica especial para mejorar el rendimiento escolar de los alumnos con bajos resultados. Así, las acciones del PME tienen que enmarcarse en alguna de las áreas de la gestión institucional, como currículum, liderazgo, convivencia y recursos. (Mineduc, 2014)

No obstante, no todos los centros educativos del país están preparados para tener un Sistema de Gestión de Calidad sostenible en el tiempo, esto debido principalmente a que existen diferencias contextuales relevantes en el sistema educacional chileno. Dado lo anterior, se observa una brecha entre los lineamientos esperados por las Leyes Educacionales chilenas y el cumplimiento de estos en los distintos centros educacionales del país. Por lo tanto, contar con un Sistema de Gestión de Calidad que sostenga el ciclo de la mejora continua de forma sistematizada que esté alineado con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y con el PME, sería de gran importancia ya que, por un lado, podría asegurar el cumplimiento de objetivos institucionales y, por otro lado, aseguraría el uso adecuado de recursos provenientes de subvenciones estatales.

Actualmente, el colegio particular subvencionado de categoría autónoma en el que se enmarca este estudio cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad y con un Plan de Mejoramiento Educativo deficientes, por lo que resultará beneficioso para este estudio, diseñar un Sistema de Gestión de Calidad ad hoc al contexto de la escuela y que responda al Proyecto Educativo Institucional. Una vez implementado, se espera mejorar el Sistema de Gestión de Calidad actual, lo que permitiría sostener el Plan de Mejoramiento Educativo.

Adicionalmente, entregará herramientas que facilitarán la identificación de oportunidades de mejora, una mayor eficacia organizacional y un mejor uso de recursos. Finalmente, un sistema de monitoreo integrado al sistema facilitará la medición de las oportunidades de mejora.

Beneficios de implementar la Ley SEP:

La Ley SEP ha introducido cambios positivos en la inclusión, dado que los establecimientos que optan por recibir financiamiento adicional para sus estudiantes prioritarios deben eximirse del financiamiento compartido, esto ha abierto oportunidades a familias vulnerables, puesto que, pueden optar por establecimientos a los que antes no podían acceder (Carrasco et al., 2014).En un estudio del Ministerio de Educación del año 2012 se puede ver cómo después de implementarse la SEP los establecimientos particulares subvencionados acogidos han acortado la brecha en hasta 7 puntos de SIMCE con los establecimientos de la misma dependencia pero que no participan de la SEP. En el caso de Matemática este efecto puede llegar a ser de 9 puntos para los establecimientos que, además, ejecutan todas las acciones planificadas en el PME. (Mineduc, 2012)

Por otro lado, la Ley SEP ayudó a que los colegios adheridos a la norma y que tienen un bajo copago sean más inclusivos. Es decir, más diversos en cuanto a su composición social. Sin embargo, los de mayor cobro y que no adhirieron a esta política incrementaron su nivel de segregación. (Ciae, 2018)

1.5 Metodología

A continuación, se explica la metodología empleada para el estudio en cuestión, la cual se subdivide en 3 principales etapas, en primera instancia la Recopilación de la Información necesaria para realizar el diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad actual, en segunda el análisis de la información y en tercera instancia la Generación de resultados. En el siguiente apartado, son explicadas las tres etapas de la metodología.

Ilustración 1: Etapas de la metodología aplicada

Fuente: Elaboración propia

Etapa 1: Recopilación de Información

En una primera instancia, se realizaron entrevistas semi estructuradas y recopilación de documentación del Colegio con el fin de entender su funcionamiento actual, identificar componentes relevantes para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y realizar un diagnóstico de su

estado actual utilizando Baldrige Excellence Framework. Los componentes capturados fueron los siguientes: liderazgo, estrategia, gestión de procesos, gestión de personas, orientación al cliente, resultados, evaluación y mejora. Se realizaron entrevistas semiestructuradas ya que estas, permiten un grado mayor de flexibilidad debido al uso de preguntas abiertas dirigidas. Su ventaja principal es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. (Díaz-Bravo et al., 2013)

Para establecer la muestra a entrevistar, se utilizó el método *Theoretical Sampling* o Muestreo Teórico, el cual es un método de recopilación de datos basado en conceptos y/o temas derivados de datos. El muestreo teórico, se basa en la premisa de que la recopilación de datos nunca se adelanta mucho al análisis, porque cada evento de muestra se basa en la recopilación y análisis de datos previos, y, a su vez, direcciona la próxima recopilación y análisis de datos indicando qué datos recolectar y dónde encontrarlos (Corbin y Strauss, 2008). Estos autores resaltan que, inicialmente, las decisiones sobre el número o los sitios de las entrevistas dependen del acceso, disponibilidad, recursos, objetivos de investigación, más el calendario y la energía del investigador. Por otro lado, estos autores también sugieren que, a medida que avanza el estudio, estas decisiones pueden modificarse según las preguntas que surjan durante el análisis.

El análisis comienza después del primer día de recopilación de datos. La recopilación de datos conduce al análisis. El análisis conduce a conceptos. Los conceptos generan preguntas. Las preguntas conducen a más recolección de datos para que el investigador pueda aprender más sobre esos conceptos. Este proceso circular continúa hasta que la investigación alcanza el punto de saturación; es decir, el punto en la investigación cuando todos los conceptos están bien definidos y explicados. (Corbin y Strauss, 2008). En resumen, el muestreo teórico realiza tantas entrevistas como sean necesarias para llegar al punto de saturación.

El propósito del muestreo teórico es recopilar datos que maximicen las oportunidades para desarrollar conceptos en términos de sus propiedades y dimensiones, descubrir variaciones e identificar relaciones entre conceptos. (Corbin y Strauss, 2008). Así, las entrevistas semi estructuradas, se analizaron mediante esta metodología, dado que se requiere obtener la mayor variabilidad acerca de los componentes relevantes del Sistema de Gestión de Calidad.

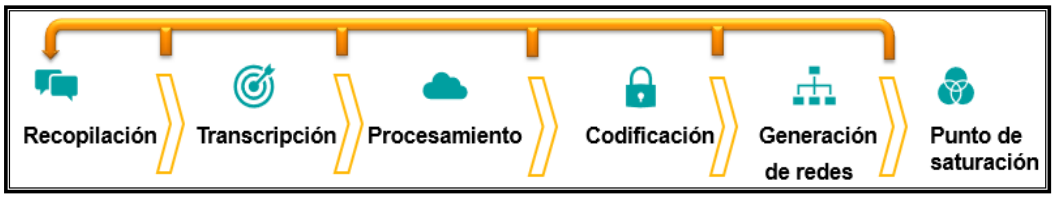
Para el análisis de los datos, fue utilizado el software Atlas.ti. La elección de este software se debió a su larga utilización en trabajos de investigación cualitativa de diferentes áreas del conocimiento. Por

otro lado, proporciona una barra de herramientas para facilitar la codificación, permitiendo así, la creación y organización de códigos a través del gestor de códigos, además de facilitar su clasificación en categorías y la identificación de conexiones.

Muestreo teórico aplicado al estudio

La metodología utilizada para la recopilación de información fue la del muestreo teórico, la que se puede esquematizar en los siguientes pasos.

Ilustración 2: Pasos del muestreo teórico



Fuente: Elaboración propia

En el paso de recopilación, se realizaron 10 entrevistas semi estructuradas por medio de la plataforma Zoom con previa autorización del entrevistado. Se realizaron 10 entrevistas porque con ese número se llegó al punto de saturación de acuerdo con el muestreo teórico utilizado. Posterior a esto, se transcribió la grabación de cada entrevista con la mayor precisión posible, ya que si bien, tener el video enriquece los datos, debido a que captura expresiones del lenguaje no verbal, la transcripción permite el uso de herramientas que facilitan el análisis de los datos. Luego, se importó y se procesaron los archivos de las entrevistas a través del software Atlas.ti donde las transcripciones fueron codificadas abiertamente y por listas en base a los subcriterios y criterios de Baldrige Excellence Framework.

En el anexo 1, se muestran las entrevistas realizadas en el año 2021 al cuerpo docente del establecimiento, mostrando principalmente las características de los entrevistados, mientras que en el anexo 2 se presentan las preguntas basales aplicadas.

Etapa 2: Análisis de la información

Una vez terminado el proceso de codificación, se procedió a generar categorías y conexiones entre los códigos. El proceso fue iterativo hasta que se alcanzó el punto de saturación, el cual denota el punto

en el que se obtiene la mayor profundidad en el desarrollo de las categorías (Corbin y Strauss, 2008). El análisis de la información recopilada en las entrevistas se contrastó con la documentación entregada por el Colegio, esto permitió diagnosticar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) actual de la institución.

La puntuación de todos los criterios y subcriterios fue realizada por la autora de este documento ocupando las dimensiones expuestas en el anexo 3, donde se clasificó la evidencia recopilada en rangos de avance y madurez de la organización.

En una primera instancia, se eligió el rango de puntuación (por ejemplo, de 0 a 5%) basándose en una visión holística de los cuatro factores de procesos o resultados en conjunto. En esta vista holística, el rango de puntuación para asignar es el que mejor refleja la respuesta del solicitante en su conjunto.

El diagnóstico permitió visualizar las Fortalezas y Oportunidades de Mejora por cada subcriterio que ayudaron a generar una serie de recomendaciones para que el Colegio pudiera mejorar su situación actual.

Etapa 3: Generación de Resultados

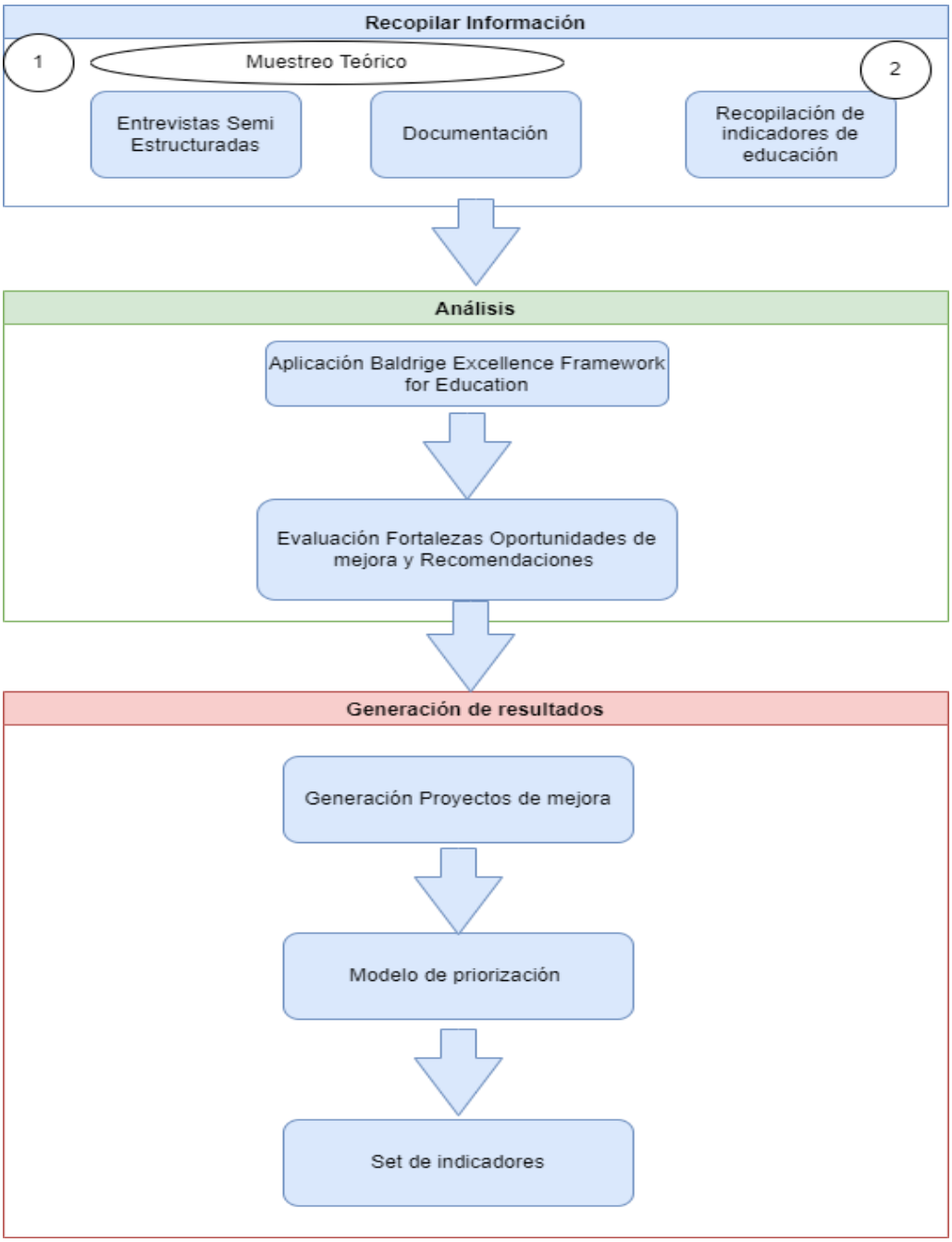
En base a esta información, se trabajó con las recomendaciones las cuales se agruparon en distintos proyectos de mejora complementarios al diseño del Sistema, los que buscan mejorar la calidad de los servicios educativos entregados, disminuir ineficiencias y mejorar la distribución de los recursos del Estado. Estos proyectos fueron analizados mediante un modelo de priorización que buscó capturar el impacto que tenían las mejoras propuestas y sobre esa base, se escogió una cartera de proyectos a realizar. Posteriormente, se generaron indicadores de actividades para esta cartera de proyectos.

Finalmente, también se realizó un Set de indicadores de calidad que engloba todas las dimensiones del Colegio y apuntan a guiar los comportamientos hacia la consecución de los objetivos y medir los esfuerzos colectivos del establecimiento. Las dimensiones escogidas están alineadas con las propuestas en las Orientaciones Técnicas preparadas por la División Educacional General para implementar el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Ilustración 3 Dimensiones y Subdimensiones PME Educación Básica y Media

Fuente: Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela Orientaciones técnicas para sostenedores y equipos escolares 2021

En la siguiente ilustración, se presenta una imagen con las etapas de la metodología empleada desde la recopilación de la información, análisis y generación de resultados.



Fuente: Elaboración Propia

1.6 Alcance y limitaciones

Este estudio se centra en el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para un colegio particular subvencionado y no contempla las etapas de implementación y evaluación de la efectividad de la propuesta del Sistema posterior a su implementación. El estudio se realizó en un colegio subvencionado de categoría autónoma en Santiago de Chile. Este colegio tiene 40 años de trayectoria y atiende alrededor de 800 estudiantes.

Por lo tanto, los resultados propuestos acerca del Sistema de Gestión de la Calidad ad hoc a la realidad del colegio seleccionado corresponde a un solo caso de estudio que puede ser aplicada en otras instituciones educacionales del país que busquen iniciar el ciclo de mejora continua. Por otro lado, el análisis está basado en datos recopilados en el periodo 2013-2020 y algunos indicadores relevantes para el estudio, sufrieron shock relacionados al contexto de la pandemia mundial (2020-2021) y a la revuelta social chilena del año 2019.

El estudio se hizo un contexto excepcional como es el caso de una pandemia y una revuelta social, por lo que es posible que los resultados tengas particularidades que impidan extrapolar estos resultados sin una crisis sanitaria y en estabilidad política-social.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta una breve descripción de los tópicos que fueron analizados para llevar a cabo esta tesis. Como se señaló en el Capítulo I, el problema a solucionar consiste en realizar un diagnóstico de las brechas existentes con respecto a un Marco de Calidad en una escuela determinada para luego diseñar un Sistema de Gestión de Calidad ad hoc. A continuación, se detallan los conceptos y herramientas teóricas utilizadas en el diagnóstico de la situación actual de la Escuela y en la confección del Sistema de Gestión de Calidad propuesto.

Esta sección comienza haciendo un análisis respecto a la evolución del concepto de calidad, así como de sus objetivos y su importancia a lo largo del tiempo. Posteriormente, se analizó la literatura existente respecto a los modelos de calidad para luego determinar el que mejor se adecúa a las necesidades de la Escuela. Luego, se realizó un estudio bibliográfico sobre algunas corrientes de calidad educativa para finalmente, dar cuenta del escenario educativo en Chile desde una perspectiva histórica y de los principales indicadores que lo rigen actualmente.

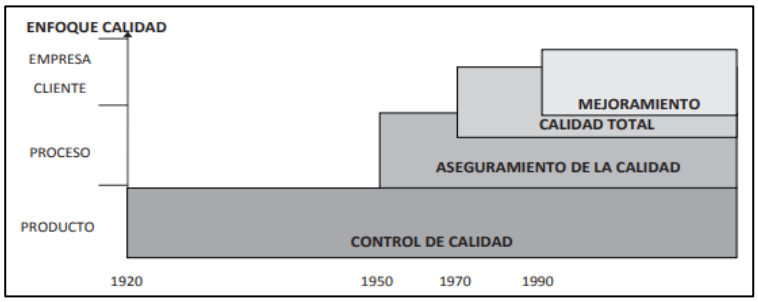
2.1 Evolución del concepto de calidad: Desde 1920 hasta hoy

El enfoque de calidad ha evolucionado tanto cronológica como conceptualmente desde 1920 a hoy, atravesando cuatro etapas fundamentales: control de calidad por inspección, aseguramiento de calidad, calidad total y mejora continua. Rangel (2014), analiza el surgimiento de este concepto en base al proceso de evolución cronológica de la calidad y observa que el concepto de calidad propiamente tal inicia en la etapa de la administración científica, específicamente con la aparición del control de calidad por inspección, que da comienzo formal al concepto de calidad.

La evolución del proceso de control de calidad, evidenciada por el cambio de un proceso de control realizado por inspección a todas las unidades a un proceso de control realizado con criterios y herramientas estadísticas, determina el punto de partida para la aparición de una definición formal de calidad.

Desde el punto de vista conceptual, se pueden identificar claramente cuatro etapas del desarrollo de la calidad: control de calidad, aseguramiento de la calidad, proceso de calidad total y mejora continua de la calidad total (Rangel, 2014).

Ilustración 4: Evolución conceptual de la calidad



Fuente: El concepto de calidad en las organizaciones: Una aproximación desde la complejidad. 50. Rangel, P. E. S. (2014)

Control de Calidad

Se observa que el concepto de calidad como Control de Calidad, se inicia en el periodo de la administración científica y se basa netamente en la inspección. Este es un punto de partida crucial en la evolución del concepto, debido a que en esta época empiezan a definirse los criterios para catalogar si un producto es bueno o malo de acuerdo con las especificaciones previamente establecidas. En esta etapa, calidad significa atacar los efectos y no la causa; se encuentra un enfoque netamente correctivo, donde los inspectores de calidad verificaban visualmente o con instrumentos de medición, si los productos cumplían con los estándares establecidos.

Aseguramiento de la calidad

No obstante, posterior al periodo de la Primera Guerra Mundial, la evolución del proceso de control de calidad pasó de la inspección a todas las unidades a un proceso de control realizado con criterios y herramientas estadísticas. El objetivo de este nuevo método era mejorar, en términos de costo-beneficio, las líneas de producción, aplicando la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores (Shewhart, 1931). El principal error que se quería disminuir, eran las muertes ocasionadas en el cuerpo militar estadounidense a causa de productos defectuosos. Es por esta razón, que las primeras normas de calidad surgieron precisamente en la industria militar y fueron llamadas las normas Z1, las cuales tuvieron un gran éxito para la industria norteamericana y permitieron elevar los estándares de calidad drásticamente.

Shewhart (1931) se preocupó por el rol administrativo de la calidad, diseñando el famoso ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) el cual sienta la base de los sistemas de gestión de calidad existentes en la actualidad. (Cubillos y Rodríguez, 2009). Durante el mismo periodo de la Segunda Guerra Mundial, aparece Deming, discípulo de Shewhart quien trabajó en la Universidad de Stanford capacitando a los ingenieros militares en el control estadístico de calidad. Entre 1942 y 1945 Edwards Deming contribuyó a mejorar la calidad de la industria norteamericana dedicada a la guerra. Según Evans y Lindsay (2008), una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, la calidad siguió dos caminos diferentes. Por un lado, Occidente continuaba con el enfoque basado en la inspección. Por otro lado, se debe destacar el proceso desarrollado en Japón, que comenzó una batalla particular por la calidad con un enfoque totalmente distinto al occidental. Japón, durante la década de los cincuenta, comprendió que para no fabricar y, por tanto, vender productos defectuosos, era necesario producir artículos correctos desde el principio.

En el año 1947, Deming llevó a Japón el ciclo PHVA. De esta forma, la visión de la calidad desde el punto de vista del control de calidad por inspección pronto pasó a la prevención de los factores que pudieran ocasionar las fallas. Así es como, el concepto de calidad mutó del control al Aseguramiento de la calidad. (Cubillos y Rodríguez, 2009).

Gestión de la Calidad Total

Esta nueva etapa se distingue por un esfuerzo para alcanzar la calidad en todos los aspectos dentro de las organizaciones sin importar su actividad económica, incluidas las áreas de finanzas, ventas, personal, mantenimiento, administración, manufactura y servicios. Esto significaba que quienes intervienen en la planificación, diseño e investigación de nuevos productos, así como quienes estaban en la división de fabricación, en la contabilidad y en el personal, entre otras áreas, tenían que participar sin excepción. A su vez, los encargados de la investigación de mercados tenían un papel importantísimo, pues debían escuchar las opiniones de los consumidores para incorporarlas en la planificación del producto con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores, a quienes iba dirigido. La calidad se enfoca al sistema como un todo y no exclusivamente en la línea de manufactura.

El TQM (*Total Quality Management*) se define como un conjunto de filosofías y métodos utilizados por una organización para guiarla en la mejora continua en todos los aspectos de su negocio. De acuerdo

con Evans y Lindsay (2016), la filosofía TQM fue basada inicialmente en tres principios fundamentales: foco en el consumidor, trabajo en grupo y mejora continua.

Mejora Continua

Esta cuarta etapa, en la cual se encuentra la calidad actualmente es conocida como mejora continua de la calidad total. La competencia empieza a ser cada vez más fuerte, los mercados se globalizan y la industria occidental, y particularmente la estadounidense, comienza a perder el liderazgo en sectores donde durante décadas había disfrutado de una posición ventajosa (automóviles, acero, semiconductores, ordenadores, etc.). En esta nueva etapa, el factor humano cumple un papel muy importante al iniciar un proceso continuo de reducción de costos, dado que ha desarrollado habilidades para trabajar en equipo y para la resolución de problemas. Las empresas descubren que tiene que generar su propio conocimiento, pero de forma sistémica. De esta manera, surge la visión de la calidad desde la mejora continua.

Internacionalmente, las organizaciones comenzaron a implementar modelos de gestión de calidad basado en procesos, los cuales enuncian que para que una organización funcione eficazmente, tiene que establecer y gestionar diversas actividades relacionadas entre sí. Se denomina "enfoque basado en procesos" porque aplican un sistema de procesos dentro de la organización, la identificación e interacción de éstos, así como su gestión para producir los resultados deseados (Cubillos y Rodríguez, 2009). El mejoramiento continuo se refiere tanto a los cambios incrementales, que son pequeños y graduales, como a las innovaciones, o mejoras grandes y rápidas. Estas mejoras pueden adoptar cualquiera de varias formas:

1. Aumentar el valor para el cliente a través de productos y servicios nuevos y mejorados.
2. Reducir los errores, defectos, desperdicios y sus costos relacionados.
3. Aumentar la productividad y la eficiencia en el uso de los recursos.
4. Mejorar la capacidad de respuesta y el desempeño del tiempo del ciclo para procesos, como resolver las quejas de los clientes o la introducción de nuevos productos.

Así, los objetivos de tiempo de respuesta, calidad y productividad deben ser considerados juntos. Un enfoque de proceso apoya los esfuerzos de mejoramiento continuo ayudando a entender estas sinergias y a reconocer el verdadero origen de los problemas.

De este análisis se concluye que el concepto de calidad ha evolucionado desde el control por inspección, en el final de proceso, hacia el concepto de excelencia en el desempeño que alinea e integra las actividades de negocios y da como resultado la entrega de valor en constante mejoría a los clientes y accionistas y contribuye a la efectividad global y la sostenibilidad organizacional. (Evans y Lindsay, 2013)

2.2 Modelos de calidad

Las filosofías de Deming, Juran, Crosby, Ishikawa y otros (Evans y Lindsay, 2013) ofrecen muchas directrices y sabiduría en la forma de "mejores prácticas" para los administradores de todo el mundo, que dan lugar a la creación de numerosos premios y certificaciones para reconocer la aplicación eficaz de los principios de calidad total. Aunque los premios sólo reconocen a unos cuantos elegidos, los criterios para premios y certificaciones proporcionan marcos de referencia para la administración de los que toda organización se puede beneficiar. Los dos marcos de referencia que han tenido mayor impacto son el *Malcolm Baldrige National Quality Award* de Estados Unidos y el proceso de certificación internacional ISO 9000. Recientemente, el concepto de Six Sigma evolucionó para convertirse en un marco de referencia único para la administración de calidad. (Evans y Lindsay, 2013).

Por lo general, las organizaciones tradicionales llevan a cabo la administración de acuerdo con las funciones en los organigramas verticales. Sin embargo, cuando ocurren interacciones entre las partes de un sistema (por ejemplo, entre las funciones y departamentos de una organización), los administradores no pueden manejar bien el sistema si se limitan simplemente a atender cada una de las partes en forma aislada; por lo que deben entender los procesos que cruzan los límites de las funciones, alinear estos procesos hacia una visión o meta común y optimizar sus interacciones. Es por esto que los modelos y premios que se muestran a continuación son un marco que permite gestionar el TQM desde un punto de vista sistémico. A continuación, se entrega un análisis de los modelos de calidad más importantes.

2.2.1 Modelo Malcolm Baldrige o Baldrige Excellence Framework

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ha sido uno de los catalizadores más poderosos de la calidad total en Estados Unidos y, de hecho, en todo el mundo. Lo más importante es que los Criterios para la excelencia en el desempeño del premio establecen un marco de referencia para integrar los principios y prácticas de la calidad total en cualquier organización. Al reconocer que la productividad

estadounidense estaba en declive, en octubre de 1982 el presidente Reagan firmó una ley que exigía la realización de un estudio y una conferencia nacionales sobre productividad.

En 1983, *American Productivity and Quality Center* (antes *American Productivity Center)* patrocinó siete conferencias a través de una red de computadoras como preparación para la siguiente *White House Conference on Productivity*. El informe final sobre estas conferencias recomendaba que "un Premio Nacional a la Calidad, similar al premio Deming en Japón, se otorgara anualmente a las empresas que enfrentaran y cumplieran con éxito los requisitos para recibirlo. Estos requisitos y el proceso de análisis que los acompaña deben ser muy similares al sistema del premio Deming, a fin de ser eficaces". Así, *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act* se firmó como ley (Ley Pública 100-107) el 20 de agosto de 1987. El enfoque del programa se definió como sigue:

- Ayudar a estimular a las empresas estadounidenses para mejorar la calidad y productividad por el orgullo de lograr un reconocimiento, al tiempo que obtienen una ventaja competitiva a través de mayores utilidades.
- Reconocer los logros de las empresas que mejoren la calidad de sus bienes y servicios y ser un ejemplo para las demás.
- Establecer lineamientos y criterios que las empresas de negocios, industriales, gubernamentales y de todo tipo pueden utilizar para evaluar sus esfuerzos por mejorar la calidad.
- Ofrecer una guía específica para otras empresas estadounidenses que deseen aprender cómo administrar para lograr la alta calidad, proporcionando información detallada sobre cómo las empresas ganadoras pudieron cambiar sus culturas y alcanzar un nivel sobresaliente. (Evans y Lindsay, 2013)

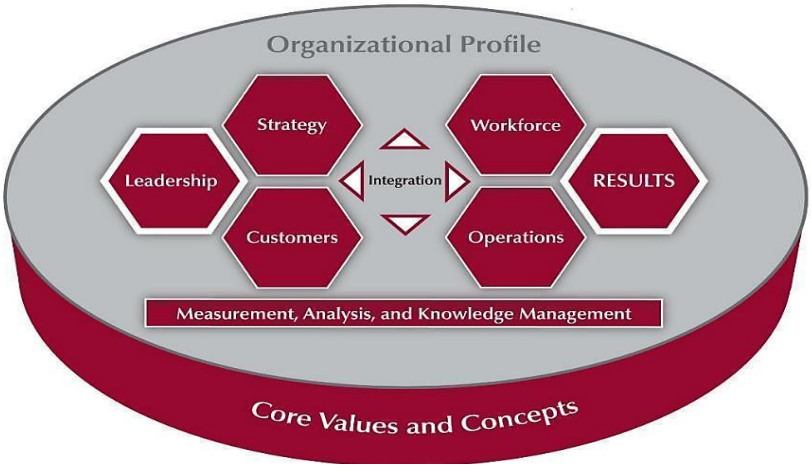
Los Criterios Baldrige proporcionan una forma integral de lograr y mantener un alto rendimiento en toda la organización y es un excelente modelo para realizar diagnósticos a los Sistemas de Gestión de Calidad. El modelo se constituye por 7 criterios: liderazgo, planeamiento estratégico, orientación hacia el cliente, análisis del conocimiento, orientación hacia las personas, gestión de procesos y resultados. Estos criterios pueden ser utilizados en cualquier industria con éxito. A continuación, se menciona una extensión del modelo adaptado a la educación.

Malcolm Baldrige adaptado a la educación

Actualmente muchas organizaciones educativas como escuelas de negocios; colegios comunitarios; universidades centenarias; y los distritos escolares K-12 en Chicago, Maryland, Nueva York, Carolina del Norte y Oklahoma, así como uno que cubre 22,000 millas cuadradas en Alaska, utilizan los Criterios Baldrige para mejorar sus escuelas y la educación de sus estudiantes.

Los Criterios Baldrige abordan todas las áreas clave de una organización educativa exitosa y son compatibles con otras iniciativas de mejora del desempeño, como la Planificación de Mejoramiento Escolar, Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje, ISO 9001, Lean y Six Sigma, entre otros. Una gran ventaja de utilizarlo como herramienta de diagnóstico es que permite organizar e integrar estos enfoques, mejorar la productividad y la eficacia y buscar la excelencia en el desempeño.(NIST Gov, 2010)

Ilustración 5: Baldrige Excellence Framework for Education



Fuente: Baldrige Excellence Program 2021-2022

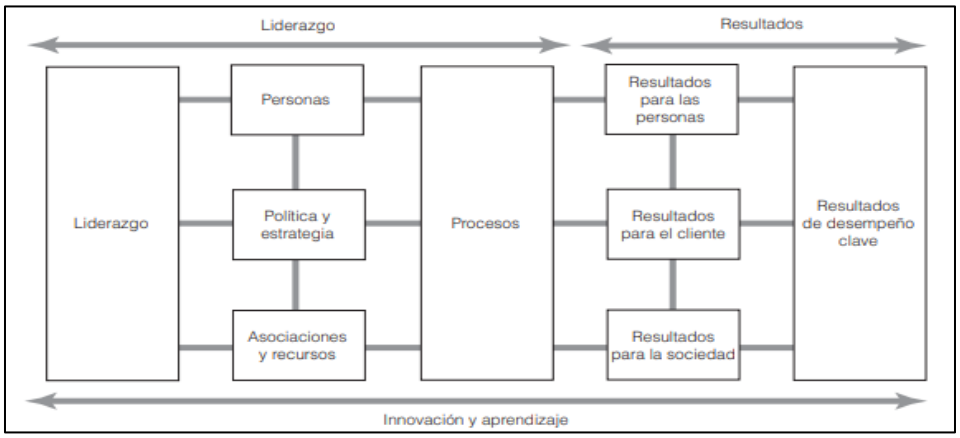
2.2.2 EFQM

En octubre de 1991, *European Foundation for Quality Management* (EFQM) en asociación con la *European Commission* y la *European Organization for Quality* anunciaron la creación del *European Quality Award*. Cabe destacar que la EFQM era, y es, una organización no lucrativa. El premio fue diseñado para aumentar la conciencia en toda la comunidad europea, y en los negocios en particular, sobre la importancia cada vez mayor de la calidad para su competitividad en el mercado global y para sus estándares de vida. Este premio consta de dos partes: el *European Quality Prize*, otorgado a las empresas que demuestran excelencia en la práctica de administración de la calidad al cumplir con los criterios del premio, y *el European Quality Award*, que se otorga al candidato más exitoso.

En 1992, se otorgaron por primera vez cuatro premios (prizes) y un galardón (award). Actualmente, los candidatos deben demostrar que su estrategia de calidad total ha contribuido en gran medida a satisfacer las expectativas de los clientes, empleados y otros grupos de referencia. El proceso para otorgar el reconocimiento es similar al de los premios Deming y Baldrige. La evaluación se basa en la satisfacción del cliente, los resultados del negocio, los procesos, el liderazgo, la satisfacción de las personas, los recursos, la administración de los recursos humanos, las políticas y estrategias y el impacto en la sociedad.

En la siguiente ilustración, se observan los componentes del modelo.

Ilustración 6: Modelo EFQM



Fuente: Evans, J. R., y Lindsay, W. M. (2013). Managing for Quality and Performance Excellence. Cengage Learning.

2.2.3 Normas ISO

Conforme la calidad se convirtió en el enfoque principal de las empresas en todo el mundo, distintas organizaciones desarrollaron normas y lineamientos. Términos como administración de calidad, control de calidad, sistema de calidad y aseguramiento de calidad adquirieron significados diferentes, en ocasiones conflictivos, de un país a otro, dentro de un mismo país e incluso dentro de una industria. Cuando la Comunidad Europea se movió hacia el acuerdo europeo de libre comercio, lo que sucedió a finales de 1992, la administración de calidad se convirtió en un objetivo estratégico clave. A fin de estandarizar los requisitos de calidad para los países europeos dentro del Mercado Común y para quienes querían hacer negocios con esos países, en 1987, un organismo especializado en normatividad, la International Organization for Standardization (IOS), fundada en 1946 y compuesta por representantes de los

organismos de normas nacionales de 91 países, adoptó una serie de normas de calidad escritas. Estas normas se revisaron en 1994, y una vez más (de manera importante) en 2000.

ISO 9000 define las normas de los sistemas de calidad con base en la premisa de que ciertas características genéricas de las prácticas administrativas se pueden estandarizar, y que un sistema de calidad bien diseñado, bien ejecutado y administrado de manera cuidadosa ofrece la confianza de que los resultados cubrirán las necesidades y expectativas de los clientes.

La versión más reciente se conoce como la familia de normas ISO 9000:2015 y se diferencia de la anterior (2008) en el énfasis que se le da al enfoque basado en procesos y a la prevención, la cual se aborda en mayor profundidad en la gestión de riesgos que se plantea.

2.2.4 Modelo Chileno de la Calidad

En el caso de Chile, a partir de 1996 se inicia en el país la aplicación de Modelos de Gestión de Excelencia, proceso administrado y difundido por el Centro Nacional de Productividad y Calidad creado por el Consejo de la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO, a través del Premio Nacional a la Calidad, inspirado en el Premio Malcolm Baldrige, teniendo su primera entrega en el año 1997.

El modelo chileno de gestión de la excelencia es un modelo muy completo con buenos principios de gestión que busca apoyar a las organizaciones postulantes al Premio Nacional a la Gestión de la Excelencia como también a aquellas organizaciones que están interesadas en aprender sobre una gestión de excelencia.

Este modelo posee características de un modelo sistémico integrado donde el foco principal se encuentra en los resultados y es un adaptable a cualquier industria. La respuesta a cada uno de los requerimientos se evalúa en base al enfoque, despliegue, aprendizaje, integración y resultados.

2.2.5 Common Assessment Framework o Modelo Marco Común de Evaluación

Common Assessment Framework (CAF) o Marco Común de Evaluación, es un Modelo de Excelencia en la gestión de calidad orientado a instituciones públicas, elaborado y aprobado en el año

2000 por un grupo de naciones de la Unión Europea, específicamente en la primera conferencia europea de calidad en mayo del 2000, Lisboa. (Rickards y Ritsert 2013).

El modelo CAF, tan bien como el modelo de excelencia EFQM, está orientado a los resultados, a los clientes, a la gestión de metas claras, a una gestión por medio de procesos y hechos, un trabajo activo por parte de los empleados, innovación y mejora continua, asociaciones provechosas y responsabilidad social, dejando en claro que su propósito principal corresponde a mejorar la eficiencia del sector público (Vrabková ,2013).

El siguiente apartado habla sobre los modelos de calidad en educación haciendo énfasis en la historia de los modelos, así como de sus diferencias y similitudes.

2.3 Calidad en la Educación

La educación representa una de las áreas más interesantes y problemáticas para la mejora de la calidad. La naturaleza de los procesos educativos ha desafiado, a lo largo de la historia, a docentes e investigadores en la búsqueda de métodos y herramientas que den seguimiento y soluciones hacia una mejora continua de los centros educacionales. Este apartado inicia con los principales movimientos globales de mejora en las escuelas, tanto en Occidente, como en Oriente para determinar las diferencias que existen en estas corrientes.

2.3.1 Hitos en la historia de la calidad educativa en Occidente

El contexto histórico de esos años se definió por tres grandes hitos que marcaron el desarrollo de la educación. En primer lugar, un escenario político definido por la Guerra Fría que llevó a los Estados Unidos a establecer una amplia estrategia nacional para superar los avances tecnológicos de la Unión Soviética. En este contexto, se consideraba que una mejor formación permitiría contar con un cuerpo de profesionales más preparados para aventajar al polo contrario en materia de avances científicos. Para ello, resultaba imperativo introducir determinadas modificaciones que se estimaban favorecedoras de una mejora en la calidad de la enseñanza.

El segundo hito, más sociológico, es la extendida convicción de que se podía alcanzar una sociedad mejor, más justa, y que el camino para lograrla era la educación. De ahí que asumiera esta década el nombre del "optimismo pedagógico". La idea era que, con conocimientos, recursos y un poco de política, tanto en las escuelas como en el sistema educativo, se podría conseguir mejorar la educación y, con ella,

una más adecuada redistribución social (Farrell, 1999). El tercer hito, más pedagógico, era que se consideraba que para mejorar la educación había que hacer cambios en el currículo: en los objetivos, en los contenidos, en la metodología, entre otros, lo que generó las grandes reformas de carácter curricular de finales de los 60 y principios de los 70 en todo el mundo. En ese contexto, había una gran fe en el papel de la investigación (los conocimientos que antes decíamos) para mejorar la educación. El planteamiento es que la investigación llevada a cabo por especialistas externos a la escuela era la fuente de las innovaciones.

Los años 60, aunque nulos con respecto a la implementación, fueron una época de aspiraciones a gran escala para las reformas masivas en educación. Fue un tiempo en el que las esperanzas con respecto a la reforma urbana y social eran grandes. El falso, aunque prometedor, comienzo de los 60 desapareció casi en los 70 y en el comienzo de los 80. En la última mitad de los 80 empezaba a extenderse una conciencia a nivel nacional de que algo había que hacerse, pero se quedaba en meras quejas y en demandas de actuación inmediata sin sus correspondientes estrategias. (Fullan, 2002)

El Informe Coleman: La escuela no marca diferencia

La Ley de Derechos Civiles de 1964 preveía en EE.UU. la realización de un estudio sobre la desigual oportunidad educativa con la que contaban los niños de diferente raza y status socioeconómico (SSE). Su finalidad era justificar la reforma educativa con la que se pensaba afrontar el conflicto y la desigualdad social. El objetivo del estudio, encargado a James Coleman, era determinar el grado de segregación o discriminación existente en las escuelas frecuentadas por distintos grupos raciales, analizando, además, la relación entre el rendimiento y los recursos disponibles en tales centros. La muestra estaba compuesta por más de medio millón de alumnos y por unos 60.000 profesores pertenecientes a 4.000 escuelas de todo el país. Los alumnos contestaron pruebas estandarizadas de rendimiento y aptitud. Los profesores contestaron una encuesta sobre su propio historial y su experiencia educativa. Los datos sobre los recursos incluían un amplio rango de variables, desde los salarios hasta el número de libros disponibles en el centro.

El resultado más sorprendente del Informe Coleman, publicado en 1966, era la escasa influencia que ejercían los recursos educativos sobre el rendimiento. Es decir, una vez controlado el efecto del status socioeconómico, ciertos factores como el gasto por alumno, la experiencia del profesorado, la existencia de laboratorio de ciencias o el número de libros en la biblioteca, tenían poco poder predictivo

sobre el rendimiento. Se halló que los alumnos de los mismos centros mostraban mayores diferencias entre sí que los matriculados en colegios distintos. Esto se interpretó como apoyo a la hipótesis de que el centro y los recursos disponibles son pobres determinantes del rendimiento, si los comparamos con las diferencias debidas a las condiciones socioculturales y familiares de los alumnos. En síntesis, la calidad de la enseñanza no parecía guardar una relación consistente y significativa con el rendimiento académico.

Las reacciones no se hicieron esperar, aunque los «reanálisis» no pudieron refutar estos hallazgos, a pesar de las críticas metodológicas planteadas (problemas de muestreo, confusión de diferentes tipos de escuelas y de aulas, infraestimación del efecto de la escuela al introducirla en la ecuación de regresión después de las variables familiares, etc.). El pesimismo de estas conclusiones se vio reforzado con las tesis jansenistas sobre el carácter hereditario de la inteligencia, que se sumaban a la negación de la eficacia del movimiento de reforma social y educativa. Ante esta situación, los reformistas se movilizaron en dos direcciones: 1) la búsqueda de evidencia alternativa, capaz de situar en sus justos términos algo que parecía inmediato al sentido común: que la escuela influye sobre el rendimiento de sus alumnos; y 2) un análisis en profundidad de los supuestos economicistas y "cajas negristas" implícitos en el Informe Coleman y en el modelo input-output del rendimiento.

El Informe Coleman y los subsiguientes estudios del mismo corte constituyen lo que se ha denominado un modelo input-output o proceso-producto del rendimiento, puesto que, su objetivo es relacionar los inputs o «entradas escolares» (tales como el presupuesto educativo o los recursos didácticos disponibles) con los outputs o resultados (tales como los logros académicos del alumno). La crítica esencial a este enfoque puede resumirse en el cuestionamiento del modelo economicista implícito: no se trata tanto de si la escuela logra lo que debería alcanzar, cuanto de cómo se relacionan sus recursos con sus resultados.

Este supuesto economicista presenta graves limitaciones para su extensión a la escuela. Por un lado, los modelos industriales de eficiencia se basan en la operación de un sistema de mercado competitivo, lo cual no corresponde obviamente al caso de la enseñanza pública (ni siquiera al de la privada probablemente). Por otro lado, ese modelo económico asume una clara definición del resultado o del producto, anticipando incluso la demanda y los costos del servicio antes de su producción. Tampoco es éste el caso escolar; basta con que consideremos la naturaleza simbólica o abstracta del producto educativo. (F. Báez de la Fe, 1994)

Más concretamente, las críticas del enfoque proceso-producto señalan limitaciones referidas tanto a los criterios de medida como a sus predictores y al diseño mismo de las investigaciones (Madaus, Airasian y Kellaghan, 1980; Walberg y Rasher, 1979). Sin duda, las conclusiones del informe Coleman, además de cuestionar las políticas educativas de la época, tildándolas como un completo fracaso, sentaron las bases de los procesos de investigación para comprender la multiplicidad de factores que inciden en los procesos educativos y las posibles soluciones para el cambio educativo. (Fullan, 2002)

2.3.2 Corrientes de calidad educativa en Occidente

En este contexto, se identifican dos corrientes que determinan el curso de las políticas educativas y los procesos de cambio y gestión educativa de los centros escolares en Occidente: i) Movimiento escuelas eficaces (*Effective School*) y ii) Movimiento de la mejora de la escuela (*School Improvement*).

2.3.2.1 Movimiento de las Escuelas Eficaces (Effective School)

Durante la década de los 70, comienzan a promoverse una serie de estudios tendientes a expandir el foco de investigación educativa. A partir de los factores socio – económico y cognitivo que se exponían en el informe Coleman, se incorporan otro tipo factores que influyen en los resultados educativos referentes a la calidad de la enseñanza, los componentes organizativos de los centros escolares, liderazgo educativo, infraestructura escolar etc. (Murillo, 2003)

El movimiento de escuelas eficaces sienta sus bases en el desarrollo de estas investigaciones identificándose, primeramente, con los resultados de los estudios de George Weber en Estados Unidos (1971), referentes a la eficacia escolar de los centros escolares. Para realizar la investigación, Weber, selecciona cuatro centros escolares de educación primaria y analiza el éxito de los resultados referentes a los niveles de desempeño en lectoescritura. Contrario a lo expuesto en el informe Coleman, la investigación logra determinar la existencia de otros factores que inciden en el logro de los resultados educativos, vinculados al liderazgo escolar, buen clima de aula, altos niveles de expectativas y evaluación constante de los progresos de los estudiantes. (J. Murillo, 2003)

La escuela eficaz se define como aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus estudiantes, más allá de lo que sería previsible, teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación socioeconómica y cultural de sus familias (J. Murillo, 2003). La eficacia se traduce en que todos los estudiantes alcancen metas educativas de calidad, independientemente de su origen social, tomando

en consideración el rendimiento inicial y la situación de entrada de los alumnos. Para calificar a una escuela eficaz, no basta con que tenga buenos resultados, sino que debe, además, compensar por las características o déficit de entrada de los alumnos; en otras palabras, debe "agregar valor" a lo que los estudiantes traen desde su familia/hogar y el medio o entorno en que viven. (Muñoz y Raczynski, 2005)

Congruente con estos principios, una escuela eficaz logra simultáneamente tres propósitos: (1) Educar a los niños en diversas destrezas y conocimientos académicos y cognoscitivos, los que se amplían con la edad, pasando de lo básico a lo más complejo- (2) Educar a los niños en el desarrollo de habilidades personales y sociales para funcionar en la sociedad, el mundo del trabajo y la política (3) Contribuir a la igualdad de oportunidades apoyando en particular a los alumnos de entornos sociofamiliares más desfavorables para que puedan "doblarle la mano" a las condiciones adversas.

Indicadores de una escuela eficaz

Medir eficacia o efectividad escolar no es, por tanto, una tarea trivial. Lo común es identificar una escuela efectiva recurriendo a indicadores referidos a la dimensión académica y cognitiva y dejando de lado las dimensiones de desarrollo personal y social. En la dimensión académica ha habido un desarrollo fuerte y técnicamente sofisticado de pruebas estandarizadas que miden aprendizajes logrados. Se opera bajo el supuesto que, sin el dominio de las destrezas cognitivas básicas para la edad, es difícil el desarrollo de las habilidades sociales y personales y sin un adecuado desarrollo personal y social, a su vez, el aprendizaje cognitivo enfrenta dificultades o límites.

Las investigaciones sobre eficacia escolar se centran en identificar los factores presentes en las unidades educativas (en la organización, en el aula y en el contexto) que hacen que una escuela sea eficaz. La particularidad de los estudios es que la atención recae no solo sobre los insumos y recursos con que cuenta la escuela, incluyendo las características de entrada de los estudiantes, sino que fundamentalmente sobre los procesos educativos: cómo la escuela organiza, aprovecha y se mueve con los insumos, responde a oportunidades y restricciones del entorno y logra los resultados que obtiene. De esta forma, la preocupación está puesta en lo que se ha denominado "la caja negra" del proceso educacional (Scheerens, 2000).

Es común distinguir y vincular dos planos en que ocurren los procesos, identificando factores de efectividad al nivel de la escuela como organización y al nivel de la sala de clase (interacción profesor-alumnos). Bajo una perspectiva más global, los investigadores han profundizado en el estudio de los

centros escolares estableciendo tres focos de análisis, que determinan en la eficacia de las escuelas (Román C., 2008).

El primer foco se refiere a variables que caracterizan al estudiante y a su entorno, el segundo foco se coloca en el contexto escolar en el que está inmerso el estudiante y finalmente, el tercer foco se refiere a la Escuela y cómo esta influye en la eficacia escolar. La siguiente tabla muestra las principales variables consideradas por Román (2008) para analizar la eficacia de las escuelas.

Tabla 1: Focos de análisis de la eficiencia de las escuelas

Estudiante y entorno	● Género, ser inmigrante o nativo ● Situación socioeconómica familiar ● Nivel cultural de los padres, especialmente desde la escolaridad alcanzada. ● Asistencia a la escuela ● Actitud y motivación.
Contexto Escolar	● Docentes: Estabilidad laboral, Motivación, Experiencia, Expectativas ● Proceso pedagógico: Clima de aula, Metodología y didáctica, Gestión del tiempo ● Recursos: Infraestructura, Condiciones de aula, Equipamiento didáctico
Institucional	● Liderazgo pedagógico de la gestión directiva. Infraestructura de la escuela. ● Recursos Humanos y Financieros ● Existencia de objetivos escolares centrados en los aprendizajes y el logro escolar ● Metas compartidas. ● Trabajo en equipo ● Cultura de Planificación ● Participación e implicación de la comunidad educativa.

Fuente: Román C., M. (2008). Planes de mejoramiento: Estrategias e instrumentos para la mejora de la eficacia de la escuela.

2.3.2.2 Movimiento de la mejora de la escuela (*School Improvement*)

El movimiento de la mejora escolar surge en paralelo al desarrollo del movimiento de las escuelas eficaces con objeto de generar un cambio educativo en los centros escolares. La mejora de la escuela tensiona las investigaciones vinculadas al desarrollo de las escuelas eficaces, ya que, postula que dichas investigaciones entregan escasa evidencia sobre cómo una escuela con resultados deficientes logra

avances y cómo los mantiene o mejora en el tiempo y por qué a veces los pierde. (Muñoz y Raczynski, 2005)

El movimiento de la mejora de la escuela intenta responder estas preguntas desde dos planos: de un lado, la evaluación de políticas, reformas y programas en cuanto a su impacto en las escuelas y el aprendizaje de los estudiantes; y de otro, el análisis de procesos de mejora que han experimentado escuelas específicas y los factores, internos y externos a ellas, que facilitan o dificultan este proceso. Este movimiento asegura que, no basta cambiar las estructuras e insumos del trabajo escolar, sino que es necesario alterar las prácticas de trabajo e interacción social que tienen lugar en la escuela; la forma en que estudiantes, profesores, directivos, apoderados entienden, asumen y desempeñan sus funciones y entienden y significan la mejora. Es en este sentido que el cambio debe ser asumido y ser liderado por la propia escuela, ella debe compartir el significado del cambio (Fullan y Stiegelbauer, 1997)

Bajo esta premisa se define a la mejora de la escuela como una serie de procesos concurrentes y recurrentes por los cuales una escuela optimiza el desarrollo integral de todos y cada uno de los estudiantes, mediante el incremento de la calidad del centro docente en su conjunto y de los docentes (Murillo, 2003). Junto con esto, también se clarifica que, la mejora de la escuela sitúa al centro escolar como eje fundamental de todos los cambios (Fullan 2002), donde se contempla la interacción social y las prácticas de todos los actores educativos en función de su propia cultura. En este contexto, los procesos de mejora de la escuela se caracterizan por ser asumidos y coordinados por y para el centro, implican a toda la comunidad escolar, abordan tanto los procesos de enseñanza y aprendizaje como la organización y la cultura del centro, buscan mejorar la capacidad del centro para el cambio y mantienen un enfoque sostenible en el tiempo. (F. J. Murillo y Krichesky, 2015)

A modo de resumen podemos sintetizar elementos propios de la mejora de la escuela en el siguiente recuadro (F. J. Murillo y Krichesky, 2015) (Murillo, 2003) (Muñoz y Raczynski, 2005):

- La escuela comparte un futuro deseable para sí misma.

  El cambio es posible si la escuela define y comparte ‘un futuro deseable para sí misma’; lo planifica y organiza cuidadosamente; y lo traduce en metas de corto, mediano y largo plazo, alcanzables, y plantea estrategias para alcanzar objetivos y metas.

- El proceso de mejora dura varios años y no es siempre lineal.

La mejora de la escuela es una que requiere de revisión, evaluación y adecuaciones permanentes (la escuela supervisa y evalúa su proceso de cambio, corrige errores, identifica dificultades), y de mucha perseverancia.

- El cambio tiene como eje el aprendizaje y la enseñanza.

  El cambio debe estar centrado en el aprendizaje y la enseñanza: análisis de la enseñanza, el currículo y desarrollo de iniciativas para mejorarlo; aceptar a los alumnos tal como son y adaptar a ellos el proceso de enseñanza aprendizaje (no a la inversa), para lograr su desarrollo armónico, 'que sean lo que tienen que ser'; potenciar el desarrollo continuo del profesorado y trabajo en equipo e interacción entre profesores, en función del aprendizaje de los alumnos.

- El cambio requiere de liderazgo fuerte de carácter extensivo.

  Se debe propiciar una situación de 'liderazgo extenso', entendiendo por tal un liderazgo activo, participativo y colegiado, más que de delegación 'de arriba–hacia abajo', en el cual los directivos y docentes juegan un papel de líderes, comparten las responsabilidades, toman las decisiones necesarias y asumen los riesgos consecuentes.

- La importancia del contexto

  Aunque la escuela es el centro del cambio, es importante considerar el contexto –oportunidades y restricciones – en que se desarrolla.

2.3.3 Corriente de calidad educativa en Oriente

A continuación, se presenta la corriente más fuerte en Oriente sobre la calidad educativa denominada Lesson Study, la que destaca como mecanismo de auto diagnóstico y la incorporación de mejores prácticas levantadas desde el mismo cuerpo docente.

2.3.3.1 Lesson Study (Kenkyuu Jugyou)

El *Jyugyo-Kenkyu* o Estudio de Clases es un proceso mediante el cual los profesores trabajan en común para mejorar progresivamente sus métodos pedagógicos, examinándose y criticándose mutuamente las técnicas de enseñanza. Esta modalidad se originó en Japón hace algún tiempo y ha ido evolucionado

en conjunto con otros aspectos hoy característicos de las clases en ese país –resolución de problemas, por ejemplo–. Pese a sus ostensibles diferencias con la cultura escolar japonesa, un número creciente de países está experimentando exitosamente con este estilo de trabajo. (Mena, 2007)

En el Segundo Estudio Internacional de Matemáticas (SIMS), en 1981, Japón fue el mejor de 20 países en el séptimo grado. Más adelante, en el Tercer Estudio de Matemáticas y Ciencia (TIMSS) de 1995, se realizó un estudio de videos llamado "Una comparación de la educación matemática en Alemania, Japón y los Estados Unidos", en el octavo grado. Ese estudio mostró que las clases japonesas de matemáticas enfatizan el proceso de la resolución de problemas y, desde entonces, varios otros países han estado tratando de mejorar habilidades académicas haciendo clases al estilo japonés.

En TIMSS 1999 se grabó en video clases de octavo año, ahora en siete países. Los resultados indicaron que los profesores japoneses manejan bien sus clases: presentan metas y enunciados sumarios; plantean problemas que requieren que los alumnos piensen y que mejoran sus habilidades para conectar ideas; examinan métodos de solución alternativos, y cambian desde el trabajo individual al de la clase en su conjunto según sea apropiado. La atención que estos datos atrajeron desde diversas partes del mundo se intensificó por algunos libros que explicitaron aspectos del sistema educacional japonés. Uno de ellos trata de los problemas de final abierto, de larga tradición en Japón; otro alude, en su título, a "las mejores ideas de los profesores del mundo para mejorar la educación en el aula"; el tercero lleva el sugerente nombre de "Antes que sea demasiado tarde".

El Estudio de Clases, o Jyugyo-Kenkyu en romaji, es un medio de capacitar a los profesores para que desarrollen sus propias prácticas pedagógicas. Consta de tres aspectos bien definidos, que se realizan de manera reiterada, de manera de mejorar progresivamente su diseño y ejecución: un grupo de profesores prepara una clase (o conjunto de clases), luego uno de ellos la enseña públicamente –asisten no sólo quienes la prepararon– y finalmente se hace una sesión de revisión y crítica.

Estos tres aspectos son explicados a continuación:

- Kyozai kenkyu (Preparación): Identificación de un problema, Planificación de la lección (clase)
- Kenkyuj yugyo (Clase de Investigación): Implementación
- Jyugyo kentoukai (Sesión de revisión): Evaluación y revisión de los resultados obtenidos y socialización de estos.

Junto con esto, a finales del siglo XX comienza la expansión del modelo por Asia, Europa y Norteamérica, gracias a los investigadores Stiegler, Hiebert, Elliot, Lewis y Marton, y se acuña el concepto de Lesson Study estandarizando sus fases de trabajo colaborativo de la siguiente manera (Pérez Gómez, Soto Gómez 2011) (Isoda, Olfos 2009):

1. Definir el problema
2. Diseñar cooperativamente una «lección experimental» y el proceso de observación de esta.
3. Enseñar y observar el desarrollo de la propuesta.
4. Recoger las evidencias y discutir su significado.
5. Analizar y revisar la propuesta.
6. Desarrollar el proyecto revisado en otra clase por otro/a docente y observar de nuevo.
7. Discutir, evaluar y reflexionar sobre las nuevas evidencias y difundir la experiencia a toda la comunidad escolar.

Las fases de trabajo se desarrollan de forma cíclica, los resultados se documentan y comparten con toda la comunidad educativa. Durante su expansión, las Lesson Study, han sido adaptadas a diferentes realidades y contextos educativos de Occidente y de Oriente como el Reino Unido, Estados Unidos, Hong Kong, Singapur, entre otros.

Por otro lado, existen diversos reportes de su aplicación y el éxito de su implementación en la mejora de los centros escolares. Frente a esto, una de las mayores potencialidades de esta metodología es la oportunidad que ofrece para observar la vida del aula por parte de un grupo de docentes con la óptica de sus propias experiencias, recopilando información, sobre todo del aprendizaje, y posteriormente analizándola cooperativamente. De esta forma, se establece un proceso flexible y adaptable en el tiempo, independiente de las realidades y contextos locales. (Isoda y Olfos, 2019)

2.3.3.2 Comunidad Profesional de Aprendizaje

A lo largo de las últimas décadas se han desarrollado innumerables planes y programas de mejora escolar: a pequeña y a gran escala, de manera aislada o desde un enfoque sistémico, con una mayor o menor autonomía de los centros. Sin embargo, la mayoría de estas propuestas no han conseguido, desde una u otra vertiente, alcanzar mejoras sustanciales en la calidad de los centros y, con ello, en el aprendizaje

de los estudiantes (p.e. Murillo, 2002; Fullan, 2002; Stoll, Bollam, McMahon, Wallace y Thomas, 2006; Hopkins, 2007).

En esa dirección, merece la pena destacar algunas condiciones que hoy se saben elementales para que cualquier proceso de cambio escolar resulte eficaz. Entre ellas, la necesidad de establecer una mayor articulación entre los niveles de centro y aula de modo que se contemplen todas las dimensiones que inciden en el rendimiento de los alumnos, o el desarrollo de la capacidad interna de los centros para que cada escuela pueda impulsar y sostener sus propios procesos de cambio. Asimismo, resulta imprescindible garantizar una vinculación más estrecha entre los esfuerzos de mejora institucional y los resultados de aprendizaje de los alumnos, así como también, favorecer el diseño de nuevos modelos de formación profesional al interior de las escuelas que efectivamente impacten en la práctica de enseñanza y en los procesos de aprendizaje. Por último, es imperativo generar una cultura escolar que facilite el cambio y cuya principal finalidad sea convertir al centro en una escuela para la Justicia Social: que trabaje por conseguir una sociedad más justa, a través de una educación más inclusiva, equitativa y de mayor calidad. (Miranda, 2020)

El desarrollo de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) en las escuelas y, en última instancia, la transformación de la escuela en su conjunto en una gran CPA consiste en una estrategia de mejora que por su propia naturaleza incorpora los elementos mencionados. Constituye, igualmente, una herramienta de reforma que se nutre de factores tan esenciales como el liderazgo distribuido, la cultura de trabajo colaborativa, el desarrollo profesional basado en las necesidades de aprendizaje del alumnado, la indagación y la reflexión sobre la práctica y el trabajo sistemático con evidencia, entre otros. (Krichesky y Murillo, 2011)

La comunidad profesional de aprendizaje (CPA), se despliega a partir de elementos extraídos de las reflexiones del movimiento de mejora de la escuela y la investigación – acción participativa, como una metodología de trabajo profesionalizante. Dónde se resignifica la labor docente. Desde una visión centrada en los profesores, como agentes de cambio: la CPA puede definirse como un grupo de personas compartiendo e interrogándose críticamente sobre su práctica de modo continuo, reflexivo, colaborativo, inclusivo y orientado hacia el aprendizaje de los alumnos (Mitchell y Sackney, 2000; Stoll, Bolam et al., 2006). Para poder afirmar que una escuela es o contiene una Comunidad Profesional de Aprendizaje deben darse ciertas condiciones (Lieberman, 2000; Hord, 2004; Stoll et al., 2006; Stoll y Louis, 2007; Hord y Hirsch, 2008). Entre ellas se mencionan:

1. **Valores y visión compartida:** Toda la comunidad educativa debería consensuar en la visión de la escuela en su totalidad, de modo que las creencias y los objetivos de cada docente sean coherentes con los del centro, determinando objetivos comunes en beneficio de todos los alumnos. En definitiva, sin valores y metas compartidas no existe el sentido de "comunidad".
2. **Liderazgo distribuido:** En una CPA deben brindarse las oportunidades para que diferentes profesionales desarrollen su capacidad de liderazgo en distintas áreas, de modo que se incremente el profesionalismo del equipo docente y esto les permite hacer un mejor seguimiento de su propia tarea.
3. **Aprendizaje individual y colectivo**: En toda CPA se debe especificar qué es lo que la comunidad necesita aprender y cómo debe aprenderlo para luego desarrollar ese aprendizaje dentro del centro o en el marco de alguna red de aprendizaje. Asimismo, y tal como se verá posteriormente, las necesidades de aprendizaje del profesorado se establecen a partir de una evaluación de los resultados de aprendizaje del alumnado.
4. **Compartir la práctica profesional:** en el marco de las CPA, la práctica docente deja de ser algo privado para convertirse en una cuestión de dominio público. Se pretende que, por medio de observaciones, registros y devoluciones constantes entre los propios docentes, éstos consigan reflexionar sobre su práctica, garantizando así, un aprendizaje profundamente pragmático y colaborativo.
5. **Confianza, respeto y apoyo mutuo**: En una CPA se cuida que todos los miembros se sientan apoyados y respetados por el resto de la comunidad educativa. Es por ello que deben prevalecer sensaciones de confianza de modo que todos los participantes cuenten con la contención y la seguridad suficiente para comprometerse y estar activamente implicados en los procesos de mejora. Las diferencias individuales y la disensión son aceptadas dentro de una reflexión crítica que promueva el desarrollo del grupo, no existiendo en principio dicotomía entre individuo y colectividad.
6. **Apertura, redes y alianzas:** Para apoyar o fomentar la construcción de CPA en las escuelas, o bien para constituir una CPA que trascienda los límites del centro, se necesita establecer lazos y vínculos sólidos entre los miembros de la comunidad y también con el entorno. Las redes de aprendizaje se constituyen así, en espacios para la generación de conocimiento, en tanto los profesores pueden adquirir nuevas ideas mediante el contacto con otros profesionales, promoviendo así, el pensamiento innovador.

7. **La responsabilidad colectiva:** Uno de los distintivos tal vez más importantes de este modelo y que conforma su naturaleza más esencial radica en que los miembros de una CPA asumen una responsabilidad colectiva frente los aprendizajes de todos los estudiantes (Lieberman, 2000; Hord, 2004). Esta sensación de equipo tan sólida permite, por un lado, que los docentes se atrevan a tomar riesgos a la hora de innovar sin temor a sufrir represalias y, por el otro, los invita a buscar ayuda frente a problemáticas de trabajo determinadas, o bien a compartir los éxitos obtenidos en sus aulas de clase.
8. **Condiciones para la colaboración**: En una CPA deben garantizarse ciertos elementos de orden físico o estructural de modo que se aseguren las condiciones espacio temporales adecuadas para el trabajo colectivo en el centro. En esta dirección, deben proveerse recursos tales como materiales de trabajo, información, asesores externos u otros elementos requeridos, de modo que la comunidad educativa pueda "encontrarse" para desarrollar el aprendizaje colectivo.

Por otra parte, las CPA, por su misma condición, deberían ser siempre sistemas abiertos y sensibles al ambiente externo (Molina, 2005), ya que, sólo así, se podrá dar respuesta a las múltiples demandas que la comunidad dirige hacia la escuela. Por ello es tan importante que una CPA se nutra de las voces de todos los miembros de la comunidad educativa, alentando a la participación comprometida de la familia, así como también, de todos aquellos actores involucrados (directa o indirectamente) en los procesos de enseñanza y aprendizaje: personal administrativo, personal no docente, inspectores, entre otros.

De acuerdo con la revisión de la literatura respecto de CPA, Murillo y Krishensky (2011), describen ocho etapas de trabajo para el desarrollo de procesos de mejora en el centro escolar, las cuales establecen un progreso en espiral tendiente a la transformación:

1. Identificar y definir necesidades
2. Establecer prioridades de mejora
3. Seleccionar prácticas y programas específicos
4. Establecer necesidades de formación
5. Definir formación profesional
6. Implementar innovación
7. Se evalúa el proceso de innovación
8. Establecer nuevas necesidades de mejora

¿Cómo medir la efectividad de una CPA?

El principal criterio para medir la efectividad de una CPA es el impacto final en el aprendizaje del alumno y el desarrollo social. Se observó que el impacto en el alumnado era el más importante indicador de la eficacia de la CPA, ya que, si el personal se implicaba mucho en el aprendizaje de los profesionales y de los alumnos, esto conllevaba niveles más altos de progreso de los alumnos en colegios de primaria y secundaria. Además, en centros de secundaria, donde se apoyaba más el aprendizaje de los profesionales, el nivel de progreso de los alumnos era también mayor. Un propósito clave de las CPA es aumentar la eficacia profesional de los docentes, para beneficio de los alumnos.

2.3.3.3 Síntesis de los Modelos

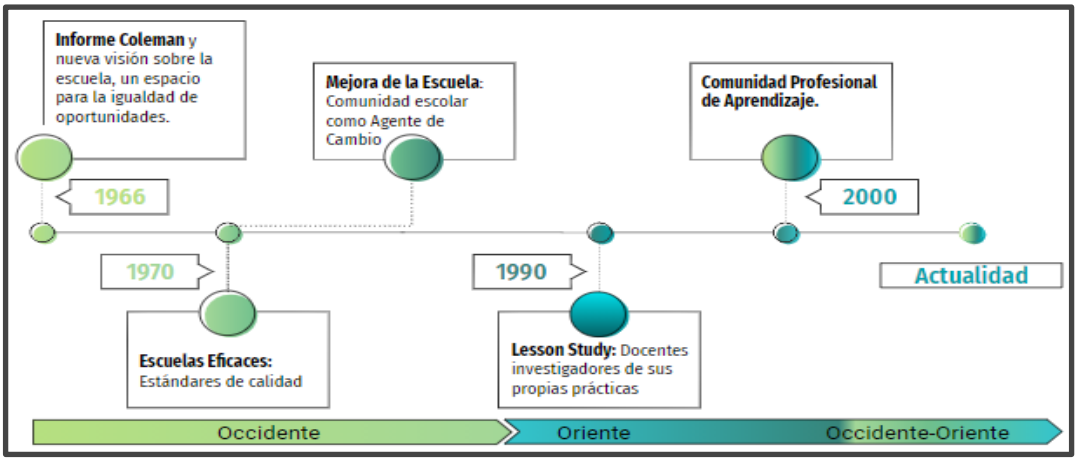
La aparición del Informe Coleman en 1966 en Estados Unidos fue el punto de partida para pensar en la construcción de un cambio en las políticas educativas (Cambio educativo), con el fin de otorgar igualdad de oportunidades a todos los estudiantes. Cabe recordar que este informe postuló que los recursos disponibles son pobres determinantes del rendimiento, si los comparamos con las diferencias debidas a las condiciones socioculturales y familiares de los alumnos. Muchos profesionales que venían desde otras disciplinas alejadas de la pedagogía comenzaron a desarrollar diferentes metodologías y herramientas tendientes a estandarizar las prácticas docentes, los sistemas de medición y el desarrollo de planes de acción para lograr mayor eficacia de los procesos de enseñanza. Los sistemas de eficacia comenzaron a propagarse por todo occidente. Ejemplo de estas corrientes son Las Escuelas Eficaces y la Mejora en la Escuela.

No obstante, la diversidad de contextos y la comprensión de variables sociales que inciden el proceso de aprendizaje de los estudiantes, hacían que la estandarización de procesos educativos fuera impracticable en la realidad. Es por este motivo, que el foco de investigación comenzó a situarse en las mismas comunidades de aprendizaje con el fin de instalarlas como agentes de cambio de su propio contexto. En este sentido, el desarrollo profesional docente comienza a adquirir mayor relevancia, instalándose metodologías como Lesson Study, con el fin de dotar a los docentes de herramientas para el autodiagnóstico y construcción de planes de acción para la transformación y mejora de los centros escolares. En los años posteriores y hasta la actualidad, se instala el concepto de comunidad profesional de aprendizaje como el concepto global que mezcla principios de la eficacia escolar y la mejora de la

escuela, integrando mecanismos para la investigación (Lesson Study) desde y para las comunidades educativas.

A continuación, se presenta una línea de tiempo que resume los distintos movimientos que se generaron desde el Informe de Coleman del año 1966.

Ilustración 7: Línea de tiempo Corrientes Cambio Educativo



Fuente: Elaboración Propia.

El siguiente apartado, resume cómo funciona actualmente, el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación en el Sistema Educacional Chileno.

2.4 Sistema Educacional Chileno

La educación formal o regular está organizada en tres niveles: Parvularia, básica y media con modalidades educativas dirigidas a atender a poblaciones específicas. Además, se divide en colegios particulares, particulares subvencionados y colegios municipales.

Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización.

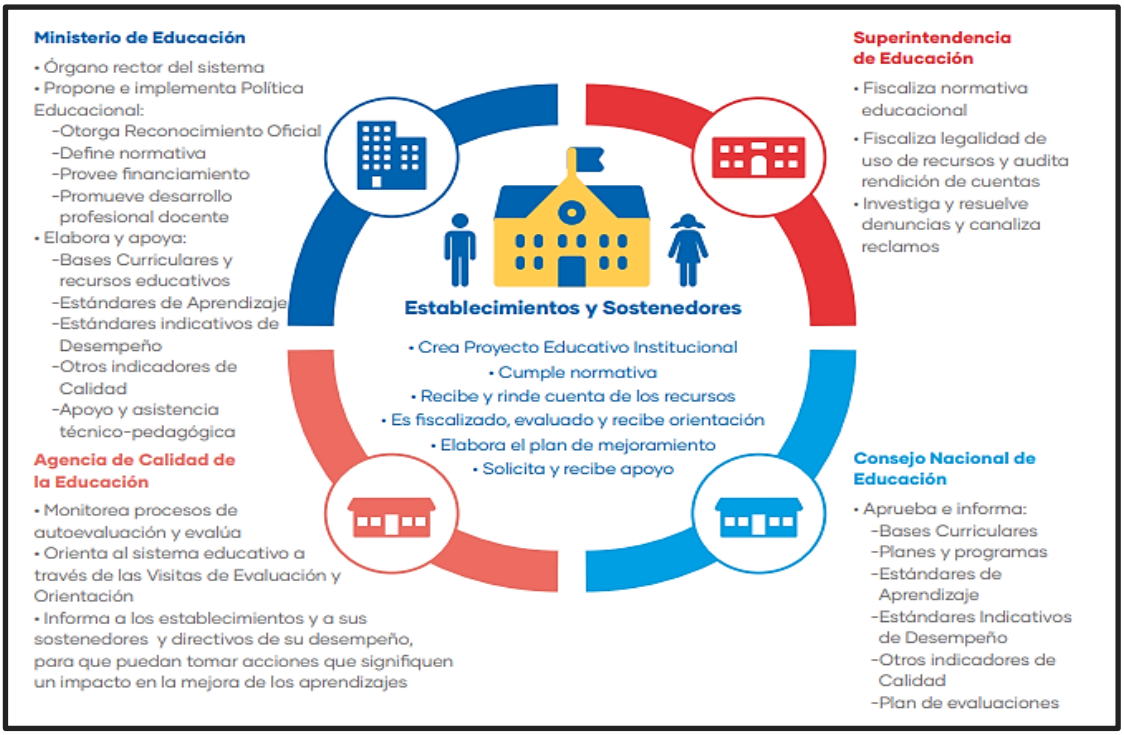
En agosto del 2011 se aprueba la Ley N° 20.529 que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización. Este Sistema tiene por objetivo asegurar el acceso a una educación de calidad y equidad para todos los estudiantes del país, mediante la evaluación integral, la fiscalización pertinente, y el apoyo y orientación constante a los

establecimientos educacionales. Corresponde al Ministerio de Educación, al Consejo Nacional de Educación, a la Agencia de Calidad de la Educación y a la Superintendencia de Educación, en el ámbito de sus respectivas competencias, la administración de este. El Ministerio de Educación actúa como órgano rector del sistema y su función es el diseño y la implementación de las políticas educacionales para todo el sistema educativo.

El Consejo Nacional de Educación aprueba e informa los instrumentos curriculares y de evaluación para la educación escolar presentados por el Ministerio o la Agencia. La Agencia de Calidad evalúa los logros de aprendizaje, los Indicadores de desarrollo personal y social y el desempeño de las escuelas, para poder orientarlas en su quehacer institucional y pedagógico e informar a la comunidad escolar de estos procesos. Finalmente, la Superintendencia de Educación tiene por tarea fiscalizar el uso de recursos y el cumplimiento de la normativa educación, atender denuncias y reclamos y, establecer sanciones, de manera que las escuelas cumplan con las necesidades mínimas que los estudiantes requieren.

La siguiente ilustración describe el sistema nacional de aseguramiento de la calidad en la Educación chilena.

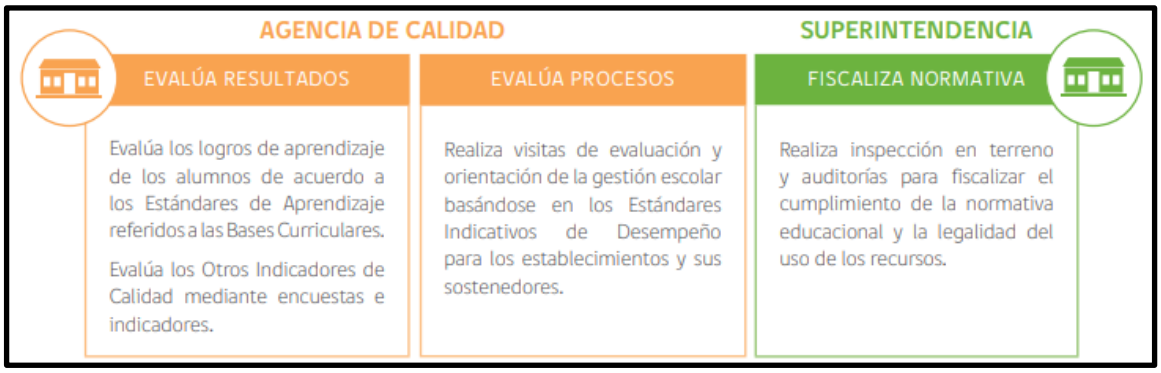
Ilustración 8: Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Escolar



Fuente: Consejo Nacional de Educación, 2021

En la siguiente ilustración se muestra en mayor detalle las funciones de los estamentos.

Ilustración 9: Agencia de Calidad y Superintendencia de educación



Fuente: Unidad de currículum y evaluación ministerio de educación 2020

A continuación, se presentas los principales hitos de la historia del Sistema Educacional chileno después de las movilizaciones del año 2011.

El 29 de mayo de 2015 fue promulgada la Ley N.º 20.845 de Inclusión Escolar, que pone fin al lucro en la educación con recursos públicos, propone un nuevo sistema de admisión y establece la gratuidad progresiva, mediante el aumento de recursos destinados a calidad.

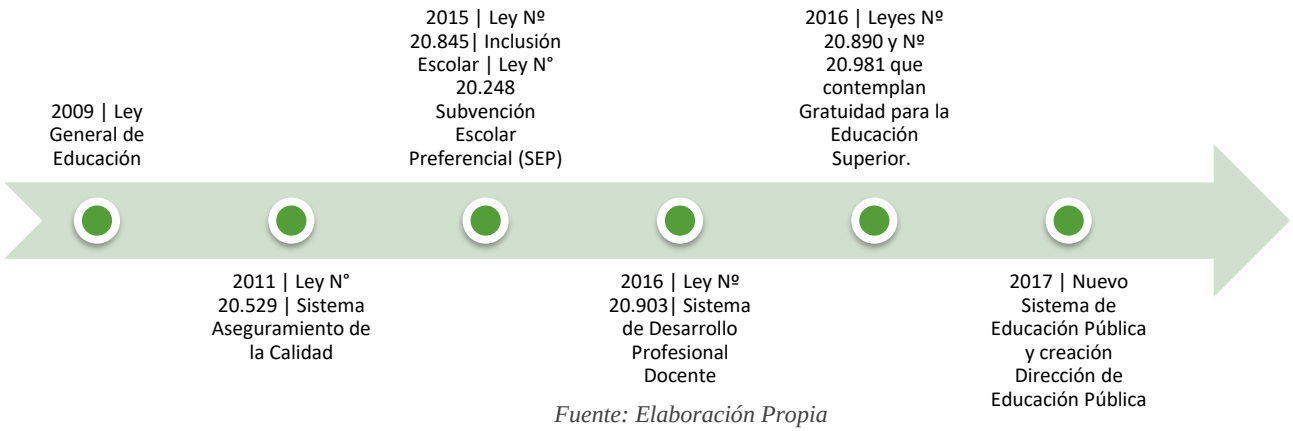
El 4 de marzo de 2016 fue el turno de la Ley N.º 20.903 que crea el "Sistema de Desarrollo Profesional Docente". Marca una nueva etapa en la relación entre el Estado y los docentes en el país..

Finalmente, el 16 de noviembre de 2017, **se** promulgó la ley que crea el Nuevo Sistema de Educación Pública, el que pretende mejorar la calidad de la educación que se entrega en jardines, escuelas y liceos públicos dejando atrás la municipalización generada desde los años 80. La nueva legislación -como parte de la Reforma Educacional- da vida a 70 Servicios Locales de Educación Pública que brindarán apoyo pedagógico y administrativo a los establecimientos, además de habilitar el trabajo en red para compartir experiencias exitosas y promover una mayor participación de todos los actores para fortalecer los proyectos educativos con pertinencia local. (Revista de Educación Mineduc, 2015)

A la fecha (2022), se cuenta con 11 Servicios Locales de Educación Pública en Operación y otros 6 en Implementación. Se espera que para el año 2027 el Sistema esté migrado en su totalidad en los 70

Servicios Locales. En la siguiente línea de tiempo, se muestran los principales hitos normativos desde el año 2009 hasta la actualidad en cuanto a cambios en leyes educativas.

Ilustración 10: Línea de tiempo leyes 2009-2021



Fuente: Elaboración Propia

2.4.1 Ley de Subvención Escolar Preferencial

La Ley N° 20.248 de Subvención Escolar Preferencial (SEP) es una política educativa implementada en Chile a partir del año 2008, de carácter permanente que apunta a contribuir a resolver la desigualdad de resultados en el aprendizaje (Resultados prueba SIMCE) en el sistema escolar chileno. Esta subvención es un financiamiento que entrega el Estado de Chile a los establecimientos educacionales subvencionados, para promover el mejoramiento de la calidad integral de la educación. Es decir, el mejoramiento de la gestión institucional y de los procesos pedagógicos que generan el aprendizaje. A su vez, esta Ley, propone una importante autonomía en el uso de estos recursos suplementarios, con el compromiso de los sostenedores de mejorar las prácticas del Establecimiento, para que todos los estudiantes obtengan aprendizajes de calidad.

La Ley SEP va dirigida desde el año 2016 a todos los estudiantes Prioritarios de Prekínder a 4° medio, y producto de la promulgación de la Ley de Inclusión (Ley N° 20.845), también perciben esta subvención los estudiantes Preferentes (tercer y cuarto quintil) (art- 16). El valor de esta subvención será la mitad del valor unitario mensual de la subvención para alumnos prioritarios si el establecimiento educativo es gratuito (Mineduc, 2014). A su vez, a partir del 2016, se aumentó en un 20% los recursos que reciben los establecimientos por Subvención Escolar Preferencial y se creó la Subvención Escolar Preferencial por alumnos(as) Preferentes, para establecimientos adscritos a la SEP que se han declarado

gratuitos. Estos, se encuentran sujetos a las mismas obligaciones de los recursos SEP establecidas en la Ley N.º 20.248.

Otros cambios introducidos buscan perfeccionar la implementación y simplificar los procesos para contribuir más eficazmente a la mejora de los resultados de aprendizaje en los establecimientos educacionales, flexibilizando el uso de los recursos al permitir mejorar las competencias de equipos directivos y la contratación del personal necesario para aumentar las capacidades de las escuelas, junto con el pago de incentivos e incremento en las remuneraciones de acuerdo con sistemas de evaluación establecidos en función del cumplimiento de las metas del plan.

Junto con ello, ahora se hace necesario el visto bueno del Director/a del establecimiento educacional y que se informe al Consejo Escolar sobre la rendición de cuenta presentada por el sostenedor a la Superintendencia. También se incorporan requisitos y procedimientos claros para la renovación de los convenios, y se establecen estándares de certificación para las Personas y Entidades Pedagógicas y Técnicas de Apoyo del Registro ATE. Muchos de estos cambios introducen ajustes para adecuar la Ley SEP a la Ley General de Educación, a la Ley de Equidad y Calidad de la Educación, y al régimen del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, que incorpora una nueva institucionalidad para la educación chilena en la que los diversos roles se distribuyen para mejorar su funcionamiento: el Ministerio de Educación entregando apoyo técnico pedagógico; la Superintendencia como responsable de fiscalizar el cumplimiento de la normativa educacional y el uso de los recursos; y la Agencia de Calidad encargada de la evaluación de desempeño y la ordenación de los establecimientos educacionales.(Mineduc, 2014)

Al postular para incorporarse al régimen SEP, los establecimientos educacionales son clasificados en las categorías que establece esta ley de acuerdo con sus resultados educativos medidos por el SIMCE, junto con otros indicadores complementarios, y en relación con grupos de similares características socioeconómicas. Sin embargo, a futuro la clasificación se efectuará de acuerdo con los estándares nacionales que elabore la Agencia de Calidad de la Educación. En función del ordenamiento de la Agencia se clasifican en alguna de las categorías que establece la Ley SEP, cuya tabla de equivalencia es la siguiente.

Tabla 2: Clasificación de establecimientos

Ordenación Agencia	Categoría SEP
Desempeño Alto	Autónomo
Desempeño Medio	Emergente
Desempeño Medio Bajo	
Desempeño Insuficiente	En Recuperación

Fuente: Datos recopilados del Plan de Mejoramiento Educativo, Orientaciones para su elaboración (2019)

Estos grupos, se caracterizan de la siguiente manera:

- **Autónomos:** Son los que han mostrado sistemáticamente buenos resultados educativos, de acuerdo con las mediciones que realiza el MINEDUC.
- **Emergentes:** Son los que no han mostrado sistemáticamente buenos resultados educativos, de acuerdo con las mediciones que realiza el MINEDUC. Además, se clasifican en esta categoría a los establecimientos nuevos, los que cuenten con menos de 2 mediciones del SIMCE (de las 3 últimas que se hayan aplicado a nivel nacional), y aquellos cuya matrícula sea insuficiente para efectos de realizar inferencias estadísticas confiables acerca de sus resultados educativos (menos de 20 alumnos/as que rinden SIMCE).
- **En Recuperación:** Son los que han mostrado resultados educativos reiteradamente deficientes, de acuerdo con las mediciones que realiza el MINEDUC. También están clasificadas en esta categoría las escuelas Emergentes que no entreguen su PME al MINEDUC dentro del plazo de 1 año desde la suscripción del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, y aquellas que habiendo presentado un PME no lo apliquen.

Al incorporarse al régimen SEP, los sostenedores de los establecimientos educacionales deben suscribir un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa. Este convenio es un acuerdo formal y de carácter legal suscrito con la SEREMI respectiva, que dura 4 años (renovable), y mediante el cual el sostenedor, a contar del momento de su firma, se hace responsable de cumplir una serie de obligaciones y compromisos.

De estos convenios y obligaciones, es posible deducir que el trabajo de elaboración e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) para los establecimientos autónomos, se realiza en la comunidad educativa y sin intervención de terceros. Por lo tanto, realizar el Plan, requiere de un gran

esfuerzo de gestión de estos establecimientos, los que no siempre cuentan con las facultades necesarias para llevarlo a cabo.

Clasificación Alumnos y Alumnas Prioritarios/as

Son aquellos estudiantes para quienes la situación socioeconómica de sus hogares dificulta sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo. Su calidad se determina anualmente por el Ministerio de Educación, de acuerdo con los criterios establecidos en el artículo 2° de la Ley SEP. Para ello, se toma la información de los alumnos matriculados registrada en el Sistema de Información General del Estudiante (SIGE), y el MINEDUC los evalúa considerando los datos de las fuentes pertinentes (Registro Civil, Ministerio de Desarrollo Social, FONASA, etc.). Los criterios para determinar la calidad de alumno prioritario son los siguientes:

A. Pertenecer al Sistema de Protección Social Chile Solidario.
B. Estar dentro del tercio más vulnerable según la Ficha de Protección Social (FPS) o el instrumento que la reemplace.
C. Si no pertenece al Sistema de Protección Social Chile Solidario ni tampoco tiene puntaje en instrumento de caracterización socioeconómica vigente, debe estar clasificado en el tramo A del Fondo Nacional de Salud (FONASA).
D. Si no cumplen con ninguno de los tres criterios anteriores, se consideran (en orden) los ingresos familiares del hogar, luego la escolaridad de la madre (o del padre o apoderado), y finalmente la condición de ruralidad de su hogar y el grado de pobreza de la comuna.

Plan de Mejoramiento Educativo

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones que se propone para mejorar sus resultados educativos. Este plan, debe responder al “Ciclo de Mejora Continua” que asegure la calidad educativa. El Ciclo es entendido como un conjunto de fases articuladas por las cuales deben transitar permanentemente para mejorar sus prácticas, resultados educativos y de aprendizaje.

A continuación, se detallan las fases del ciclo de mejora continua.

- **Diagnóstico:** Implica el desarrollo de un proceso interno de autoevaluación institucional con la comunidad educativa, que se inicia con el análisis de sus resultados de aprendizaje, para luego correlacionarse con las acciones, prácticas y procesos que se desarrollan cotidianamente en el establecimiento. El diagnóstico es una conclusión que, fundamentalmente, permite distinguir cómo la forma cotidiana en que se hacen las cosas se vincula con los resultados que se obtienen.
- **Planificación:** Consiste en la definición y priorización de objetivos, metas, acciones y recursos necesarios para el mejoramiento educativo y los resultados de aprendizaje, componentes que se organizan y se articulan en el Plan de Mejoramiento Educativo.

Para que exista una buena planificación, las acciones del Plan de Mejoramiento Educativo deben procurar ser coherentes con las metas y objetivos planteados; también deben ser concretas y eficaces, considerando un uso eficiente de los recursos disponibles y enmarcándose siempre en los fines que la Ley SEP establece. No existe una cantidad mínima o máxima a recomendar para las acciones, esto dependerá de las necesidades de mejoramiento, de las prioridades que se presenten y de la capacidad del establecimiento educacional para implementarlas.

- **Implementación, Monitoreo y Seguimiento**: Corresponde al proceso de ejecución de las acciones programadas en el Plan de Mejoramiento Educativo, en las diferentes áreas de la gestión institucional. En forma simultánea, en esta fase se desarrolla el monitoreo y seguimiento a la ejecución de las acciones, y también el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas.
- **Evaluación:** Se refiere al análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos al término del año escolar; y se sustenta principalmente en los datos e información recogida a partir del proceso de monitoreo y seguimiento al logro de los objetivos, las metas y al nivel de ejecución de las acciones.

En esta fase se debe realizar una evaluación crítica de la programación anual de su Plan de Mejoramiento Educativo, por parte del establecimiento educacional, de manera que las conclusiones posibiliten realizar las adecuaciones y reformulaciones necesarias a los objetivos, metas y acciones propuestas, para reorientar el trabajo y planificar el nuevo ciclo de mejoramiento que se inicia a partir del siguiente año escolar. Las etapas del ciclo son separadas en dos instancias. La Fase Estratégica y la Fase Anual.

La Fase Estratégica considera los objetivos que, a mediano plazo, son desafíos que la comunidad educativa ha definido como prioritarios de abordar para lograr el mejoramiento en sus procesos y resultados, por ende, intenta responder a las preguntas; ¿Cuánto hemos avanzado en el logro de los objetivos? ¿Cuál es la brecha entre los objetivos estratégicos y los logros alcanzados? Mientras que para la Planificación Anual se intenta responder si ¿contribuye al logro de los objetivos del ciclo de mejoramiento? A continuación, se presentan las etapas de esta fase son:

1.1 Análisis del PEI

1.2 Autoevaluación institucional

1.3 Planificación estratégica

Posteriormente, se detalla la Fase Anual. El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año. Las etapas de esta fase son:

2.1 Planificación anual

2.2 Implementación, monitoreo y seguimiento

2.3 Evaluación

Se espera que un PME contemple acciones en los 6 planes requeridos por normativa, los cuales son:

- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar
- Plan de Formación Ciudadana
- Plan de Apoyo a la Inclusión
- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género
- Plan de Desarrollo Profesional Docente
- Plan Integral de Seguridad Escolar

Estos 6 planes tienen enfoques, sentidos y orientaciones particulares, sin embargo, todos ellos son coincidentes con el propósito de brindar a las y los estudiantes experiencias escolares significativas y que potencien su desarrollo integral. Finalmente, el Plan de Mejoramiento Educativo debe ser un instrumento de planificación estratégica que ordene las actividades del establecimiento educacional con el fin de mejorar la gestión institucional y los resultados de aprendizaje, contribuyendo a mejorar eficazmente la

calidad de la educación que reciben nuestros estudiantes. A continuación, se presentan los principales indicadores del Sistema Educacional Chileno.

2.5 Indicadores del Sistema

En el Sistema Educacional chileno, existen una serie de indicadores que se explican a continuación. Estos indicadores mantienen la lógica de incluir las 4 dimensiones básicas de un establecimiento educacional, las cuales son Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos. Dentro de los principales indicadores del Sistema, se destacan los siguientes instrumentos.

- Simce y Prueba DIA
- Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores
- Otros Indicadores de calidad educativa (2014)
- Indicadores Estrategia Nacional de Educación Pública ENEP (2020)
- Indicadores Ley de Subvención Escolar Preferencial
- Indicadores PIE

En el siguiente apartado, se profundiza en estos indicadores.

Pruebas Simce y DIA

Con la creación de Simce, el año 1968, se instaló en el sistema educativo chileno una evaluación externa que se propuso proveer de información relevante para su quehacer a los distintos actores del sistema educativo. Su principal propósito consiste en contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, informando sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes en diferentes áreas de aprendizaje del currículo nacional, y relacionándolos con el contexto escolar y social en el que estos aprenden.

Desde 2012, Simce pasó a ser el sistema de evaluación que la Agencia de Calidad de la Educación utiliza para evaluar los resultados de aprendizaje de los establecimientos, evaluando el logro de los contenidos y habilidades del currículo vigente, en diferentes asignaturas o áreas de aprendizaje, a través de una medición que se aplica a todos los estudiantes del país que cursan los niveles evaluados. Además, de las pruebas referidas al currículo, también recoge información sobre docentes, estudiantes, padres y apoderados a través de cuestionarios. Esta información se utiliza para contextualizar y analizar los

resultados de los estudiantes en las pruebas Simce. Los resultados de las pruebas Simce entregan información de los Estándares de Aprendizaje logrados por los estudiantes en los diferentes niveles de enseñanza, y complementan el análisis que realiza cada establecimiento a partir de sus propias evaluaciones, ya que, sitúan los logros de alumnos en un contexto nacional.

De este modo, los resultados de las pruebas Simce aportan información clave para que cada comunidad educativa reflexione sobre los aprendizajes alcanzados por sus estudiantes e identifique desafíos y fortalezas que contribuyan a la elaboración o reformulación de estrategias de enseñanza orientadas a mejorar los aprendizajes (Ayuda MINEDUC, 2022).

Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA)

El Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) es una herramienta evaluativa de uso voluntario, puesta a disposición de todos los establecimientos educacionales del país por la Agencia de Calidad de la Educación, mediante una plataforma web. El DIA está diseñado para el uso interno de los equipos directivos y docentes, y permite monitorear el aprendizaje de las y los estudiantes en diferentes momentos a lo largo del año escolar. El DIA se organiza en tres periodos de aplicación durante el año escolar: Diagnóstico, Monitoreo Intermedio y Evaluación de Cierre, cada uno de los cuales tiene un propósito específico (DIA, 2022).

Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores

Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así, contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile. Para la elaboración de estos estándares se ha recorrido un largo camino que ha contemplado etapas de investigación y revisión de diversos modelos nacionales e internacionales de gestión y evaluación de establecimientos educacionales, así como también, de consulta a especialistas y a variados actores educativos. La evidencia nacional e internacional es consistente en señalar la importancia de contar con referentes exigentes y a la vez alcanzables en áreas clave de la gestión educativa tales como el liderazgo, la gestión pedagógica, la

formación y convivencia, y la gestión de recursos, con el fin de ayudar a determinar vías de mejora para los establecimientos. Asimismo, también han revelado que una gestión efectiva en estas áreas clave incide significativamente en el aprendizaje y rendimiento escolar.

Los Estándares Indicativos constituyen la base de la Evaluación Indicativa de Desempeño conducida por la Agencia de Calidad de la Educación la cual no está asociada a sanciones, y cuyo propósito es entregar recomendaciones para la mejora institucional y, a la vez, son un marco orientador de buenas prácticas de gestión educativa para los establecimientos y sus sostenedores. Desde esta doble función, los estándares permiten que los establecimientos y sus sostenedores tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades, identifiquen la necesidad de desarrollar sus capacidades institucionales y diseñen adecuadamente sus planes de mejora. De esta manera, la apropiación y el compromiso con estos estándares por parte de los establecimientos educacionales posibilitará avanzar adecuadamente en el logro de una educación de mayor calidad y más equitativa para todos los estudiantes del país.

Los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores se enmarcan en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar. El diseño de este sistema se establece en la "Ley General de Educación" (ley 20.370, promulgada el año 2009) y en la ley que instituye el "Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización" (ley 20.529, promulgada el año 2011). Este marco normativo define una institucionalidad que aborda el problema de la calidad educativa desde una perspectiva sistémica, y busca un equilibrio entre la autonomía de los sostenedores, la entrega de apoyo y la exigencia de rendición de cuentas (UCE, 2020). Los Estándares son divididos en 4 dimensiones que se subdividen en 3 subdimensiones las cuales son mostradas en la siguiente ilustración.

Ilustración 11: Dimensiones Estándares Indicativos

Fuente: Unidad de currículum y evaluación Ministerio de Educación 2020

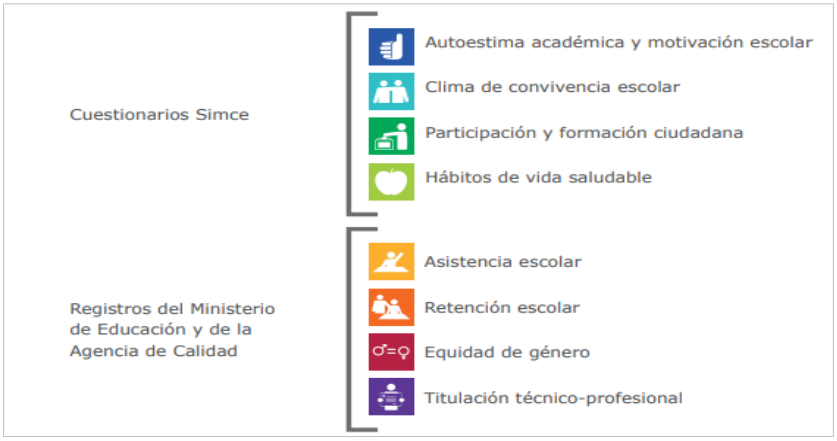
Otros Indicadores de calidad educativa (2014) del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación

Los Otros Indicadores de Calidad proporcionan a los establecimientos información relevante sobre distintas áreas de desarrollo de sus estudiantes, complementando con ello la información académica proporcionada por los resultados Simce y los Estándares de Aprendizaje. Así, estos indicadores entregan una señal a los establecimientos sobre la importancia de implementar acciones sistemáticas para desarrollar aspectos no académicos que son clave para el futuro de los estudiantes (Mineduc y Educación, 2014). Los Otros Indicadores de Calidad son:

- Autoestima académica y motivación escolar
- Clima de convivencia escolar
- Participación y formación ciudadana
- Hábitos de vida saludable
- Asistencia escolar
- Equidad de género
- Retención escolar
- Titulación técnico-profesional si corresponde

La siguiente imagen muestra la distribución de los Otros indicadores de calidad educativa por fuentes de captura, estos Indicadores de Calidad se evalúan por separado para educación básica y para educación media.

Ilustración 12: Fuentes Otros indicadores de calidad educativa



Fuente: Unidad de Currículum y Evaluación Ministerio de Educación 2014

Estos indicadores se evalúan por dos fuentes principales de información.

► Cuestionarios Simce

Los indicadores Autoestima académica y motivación escolar, Clima de convivencia escolar, Participación y formación ciudadana y Hábitos de vida saludable son evaluados según la información recogida de los cuestionarios Simce para estudiantes, docentes, y padres y apoderados. Estos cuestionarios se aplican en conjunto con la evaluación del Simce y siguen los mismos protocolos de seguridad y confidencialidad que dichas pruebas.

► Registros del Ministerio de Educación y de la Agencia de Calidad

Los indicadores Asistencia escolar, Retención escolar, se calculan sobre la base de la información obtenida de los registros del Ministerio de Educación y de la Agencia de Calidad. El indicador Equidad de género se calcula a partir de los resultados de las pruebas Simce de cada año gestionados por la Agencia de Calidad.

Bases curriculares y Estándares de aprendizaje

Las Bases Curriculares definen las habilidades, conocimientos y actitudes que los estudiantes deben aprender en cada grado. A su vez, los Estándares de Aprendizaje son referentes que describen lo que los estudiantes deben saber y poder hacer para demostrar, en las evaluaciones censales Simce, determinados niveles de cumplimiento de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares vigentes. Estos estándares establecen tres niveles que permiten categorizar el aprendizaje de los estudiantes:

- Nivel de Aprendizaje Adecuado
- Nivel de Aprendizaje Elemental
- Nivel de Aprendizaje Insuficiente

Indicadores Estrategia Nacional de Educación Pública ENEP (2020)

Los principales pilares a los que apunta a subsanar la Estrategia Nacional de Educación Pública son 9 principios que se muestran en la siguiente ilustración.

Ilustración 13: Principios del Sistema

Fuente: (Biblioteca Digital Mineduc, 2020)

Indicadores Programas de Integración Escolar PIE (2013)

La evaluación anual, es la instancia a través de la cual el equipo PIE y el equipo de gestión del establecimiento, revisan el cumplimiento de las metas, las estrategias y las acciones abordadas durante el año escolar, para mejorar las condiciones del establecimiento escolar para atender a la diversidad y a las Necesidades Educativas Especiales (NEE). A partir de la información recogida, se tomarán decisiones para mejorar la calidad de la educación que se imparte a través del PIE. Algunos de los aspectos a evaluar en esta instancia son:

- Resultados de aprendizaje y de participación de los estudiantes que presentan NEE. Por ejemplo, número de estudiantes que, como resultado de los apoyos especializados, no requieren continuar en el PIE para continuar su trayectoria escolar con éxito.
- Impacto del PIE en el mejoramiento de los resultados promedio del establecimiento en el SIMCE, así como en la calidad de las relaciones de convivencia entre alumnos con y sin NEE.
- Eficacia de las medidas y estrategias adoptadas para dar respuesta a las NEE y a la diversidad de capacidades y talentos de los estudiantes.
- Cumplimiento de las metas planificadas en el PIE.

Indicadores Ley de Subvención Escolar Preferencial

La ley de Subvención Escolar preferencial (ley N° 20248) menciona que, dentro de los requisitos que se deben cumplir está el de presentar y cumplir con un Plan de Mejoramiento Educativo elaborado con el director del establecimiento y el resto de la comunidad, que contemple acciones en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar o gestión de recursos en la escuela. A su vez, en materia de indicadores se menciona que se deben establecer metas de efectividad del rendimiento académico de sus alumnos, y en especial de los prioritarios, en función del grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje y del grado de cumplimiento de los otros indicadores de calidad.

2.6 Conclusiones Marco Teórico

A continuación, se presentan las principales conclusiones de este capítulo, las cuales integran lo expuesto sobre la evolución de la calidad, las corrientes de calidad educativa, la evolución del Sistema Educacional chileno y sus principales focos, leyes e indicadores vigentes a la fecha.

Evolución concepto de calidad y Modelos

El concepto de calidad ha evolucionado desde el control por inspección, en el final de proceso, pasando por el control estadístico, para pasar por la filosofía del aseguramiento de la calidad en todos los procesos de la industria generando así, un especial énfasis a la capacitación y al desarrollo de habilidades en los trabajadores en pos de disminuir los errores humanos, tal como lo postulaban las corrientes orientales. Posteriormente, y potenciado netamente por el aumento de la competencia en los mercados, se llegó finalmente a la entrega de valor en constante mejoría a los clientes, accionistas y contribuye a la efectividad global y la sostenibilidad organizacional. (Evans y Lindsay, 2013). Bajo este contexto, el diagnóstico y la medición de la calidad comenzaron a ser atractiva para las empresas de diversos rubros, generándose así, diversos modelos de calidad. No obstante, en la última década, estos modelos están perdiendo diferenciación llegando a un punto de convergencia.

Modelo escogido para el estudio

En este estudio, se optó por trabajar con el modelo Malcolm Baldrige, ya que este tiene una extensión de calidad en la educación y es un modelo validado internacionalmente a diferencia del Modelo Chileno de la Calidad, mientras que CAF está basado en el modelo EFQM y su foco está en las instituciones públicas. En el caso de las ISO, estas exponen un estándar mínimo de características genéricas que debe tener un Sistema de Gestión de Calidad, pero no posee una extensión específica asociada a calidad educativa.

Adicionalmente se concluye que todos los modelos tienen sus ventajas y desventajas, pero en la actualidad estos están convergiendo a un modelo estándar.

Corrientes de calidad educativa

Dentro de las investigaciones y corrientes de calidad educativas estudiadas en el marco teórico, se observa que el punto de partida para entender cómo mejorar la calidad en la educación, parte en elementos de entrada como son las condiciones socioculturales y familiares de los alumnos mientras que la influencia que ejercen los recursos educativos sobre el rendimiento era irrelevante. En pocas palabras, esto significa que la política pública debía dirigir sus esfuerzos en la intervención de los contextos sociales de los estudiantes más que en los recursos.

Posterior a esto, profesionales de diversas disciplinas alejadas de la docencia, comenzaron a promover la estandarización de las prácticas docentes sin tener éxito, debido principalmente a la

diversidad de contextos y variables sociales que inciden en el proceso de aprendizaje. Esto llevó a cambiar el foco de investigación hacia las comunidades de aprendizaje como agentes de cambio de los contextos socioculturales y familiares de los estudiantes. En este sentido, el desarrollo profesional docente comienza a adquirir mayor relevancia, instalándose metodologías como Lesson Study, con el fin de dotar a los docentes de herramientas para el autodiagnóstico y construcción de planes de acción para la transformación y mejora de los centros escolares. Finalmente, se instala el concepto de comunidad profesional de aprendizaje como el concepto global que integra los principios tanto de las corrientes de occidente como de oriente.

Sistema Educacional Chileno

En el marco de las revoluciones estudiantiles (2006-2011) se generaron una serie de cambios a las leyes vigentes que culminaron en la formulación de la Reforma Educacional chilena (2015) y a la incorporación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad Educativa (2011). Dentro de las principales iniciativas en materia de calidad y bajo el marco de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) (2008), se destaca la incorporación de la utilización del Plan de mejoramiento educativo (PME) como herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas y liceos.

Indicadores del Sistema

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad, utiliza como indicador central, los resultados de la Prueba Simce para medir, diferenciar las necesidades identificar las brechas educacionales de las distintas comunidades educativas. A su vez, cada ley, exige diversos indicadores para garantizar una correcta implementación de estas, pero se observa una desintegración de los distintos instrumentos de evaluación. No obstante, se concluye que actualmente no existe un diseño de un Sistema de Gestión de Calidad que proponga un Set de indicadores englobando todas las dimensiones desde una perspectiva de procesos adaptando los instrumentos de evaluación adscritos a las leyes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad Nacional.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de la evaluación de la situación actual del Colegio sobre la gestión de la calidad empleando el Baldrige Performance Excellence for Education.

El método de calificación fue establecido sobre la base de las pautas de puntuación de procesos y de resultados que constan en la Guía de Baldrige Performance Excellence for Education, 2021-2022 en el que se elige el rango de puntuación que sea más descriptivo del nivel de logro de la organización en respuesta a lo que se está evaluando. La calificación de los criterios propuestos en el diagnóstico fue dividida en Criterios de Procesos y en Criterios de Resultados, donde el puntaje máximo de Procesos equivale a 550 puntos, mientras que el Criterio de Resultados equivale a 450 puntos. La calificación sumada de los 7 criterios representa un máximo obtenible de 1.000 puntos. Las tablas de puntuación que se utilizaron tanto en Procesos como en Resultados se encuentran en el anexo 3. A su vez, los respaldos de los hallazgos encontrados en cada criterio son presentados en los anexos 4.

La etapa posterior corresponde al análisis de los resultados obtenidos, identificando fortalezas y oportunidades de mejora de cada punto en evaluación para generar recomendaciones en miras de mejorar el Sistema de Gestión de Calidad del establecimiento. Luego, la siguiente fase, que será abordada en el Capítulo IV, corresponde a la elaboración de proyectos de mejora derivados de las recomendaciones como también de un modelo de priorización de estos. Finalmente, el último capítulo, entrega herramientas de medición de proyectos por medio de indicadores de las actividades propuestas para cada proyecto priorizado para el corto plazo, a su vez, se presenta una tabla que proporciona indicadores de calidad para las distintas dimensiones que posee la gestión del Colegio.

Los criterios de Liderazgo, Estrategia, Clientes, Medición, Personal, Operaciones y Resultados se encuentran desagregados en el anexo 4.

Factores de evaluación de Proceso

Los Criterios de Proceso se refiere a los métodos que la organización usa y mejora. Los procesos abordan las preguntas de las categorías 1 a 6. Los cuatro factores que se utilizan para evaluar el proceso son el enfoque, despliegue, aprendizaje e integración (EDAI). La retroalimentación basada en Baldrige refleja las fortalezas y oportunidades de mejora en estos factores. Una puntuación para un elemento de proceso se basa en una evaluación holística de su desempeño general, tomando en cuenta los cuatro factores del proceso.

A continuación, son detallados los 4 factores de evaluación de procesos.

- **Enfoque**
  Comprende los métodos utilizados para llevar a cabo el proceso, la idoneidad de estos métodos para el artículo preguntas y su entorno operativo, la efectividad de su uso de los métodos, y el grado en que el enfoque es repetible y basados en datos e información confiables (es decir, sistemáticos).

- **Despliegue**
  Es la medida en que su enfoque aborda cuestiones de elementos que son relevantes e importantes para su organización, el enfoque se aplica de manera coherente, y es utilizado por todas las unidades de trabajo apropiadamente.

- **Aprendiendo**
  Comprende el refinamiento de su enfoque a través de ciclos de evaluación y mejora, la adopción de mejores prácticas o innovaciones para mejorar su enfoque y el intercambio de refinamientos e innovaciones con otras unidades de trabajo y procesos relevantes en la organización.

- **Integración**
  Es la medida en que el enfoque está alineado con las necesidades organizacionales identificadas en el Perfil Organizacional. Las medidas, información y sistemas de mejora son complementarios en todos los procesos, trabajos y unidades y sus planes, procesos, resultados, análisis, aprendizaje

y acciones están armonizados en todos los procesos y el trabajo unidades para apoyar los objetivos de toda la organización.

En el caso de Resultados, los criterios de evaluación son diferentes y serán abordados en el siguiente apartado en mayor profundidad

En los anexos 5 y 6 se encuentran los Criterios y subcriterios desagregados por categoría.

Factores de evaluación de Resultados

El criterio de Resultados se basa en una evaluación holística del desempeño general de la organización y utilizar los cuatro factores de resultados:

- **Niveles**
  Corresponde al rendimiento actual en una escala de medición significativa.

- **Tendencias**
  Comprenden las tasas de mejora del rendimiento o a la continuación de un buen rendimiento en áreas de importancia.

- **Comparaciones**
  Refieren a las comparaciones y el desempeño en relación con el de otras organizaciones similares de educación como puntos de referencia.

- **Integración**
  Es el abordaje de los requisitos de rendimiento importantes relacionados con los estudiantes y otros clientes, programas y servicios educativos, el mercado, los procesos, planes de acción y objetivos de toda la organización identificados en el perfil de la organización.

Perfil de la Organización

Para la aplicación de Baldrige Performance Excellence for Education, se procedió a elaborar el perfil organizacional, que es un panorama de la institución y evaluar cada uno de sus siete criterios: Liderazgo; Estrategia; Clientes; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Fuerza de trabajo;

Operaciones; y Resultados, cada uno con sus respectivos subcriterios. Este perfil se presenta a continuación.

Tabla 3 Perfil de la Organización

<table>
<tr><td>Entorno Organizacional</td><td>
Oferta de servicios educativos: Servicios educativos en la siguiente proporción
<table>
<tr><td></td><td>N°</td><td>%</td></tr>
<tr><td>Ed. Media</td><td>273</td><td>33%</td></tr>
<tr><td>Ed. Básica</td><td>475</td><td>57%</td></tr>
<tr><td>Ed. Parvularia</td><td>80</td><td>10%</td></tr>
<tr><td>Total</td><td>828</td><td>100%</td></tr>
</table>
De los cuales 137 son prioritarios

158 son pie

Y 161 son preferentes.
</td></tr>
<tr><td></td><td>
Misión: Somos una comunidad educativa que entiende la educación como un derecho.

Nos definimos como un colegio de carácter laico e inclusivo, que forma a niños, niñas y jóvenes desde el nivel prekínder a Cuarto año de Educación Media, en modalidad Científico –Humanista.

Visión: Nos proponemos que nuestros estudiantes durante su formación escolar y finalmente una vez egresados de ella, se puedan desarrollar de manera óptima en los distintos ámbitos del conocimiento, conforme sea su interés y elección de vida

Valores: Diversidad e inclusión, Participación activa y responsable, Respeto Mutuo.
</td></tr>
<tr><td></td><td>
Perfil de la fuerza laboral:

La planilla es de 130 trabajadores dividido en
<table>
<tr><td rowspan="2">Docentes</td><td>Femenino</td><td>54</td></tr>
<tr><td>Masculino</td><td>21</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

Asistentes de la educación	Femenino	15
	Masculino	12

Donde los cargos ejercidos son:

1. Auxiliar de servicios
2. Guardias.
3. Administrativos.
4. Asistente de párvulos.
5. Inspectores.
6. Educadoras de párvulos.
7. Talleristas.
8. Educadoras diferenciales.
9. Profesionales al servicio del alumnado.
10. Docentes.

Activos principales:

- Edificio Ed. Media
- Edificio Ed. Básica 2do tramo
- Edificio Ed. Básica 2do tramo
- Edificio Ed. Parvularia

Superficie edificada (m^2)	Edificio 8674 - 1406 mts.2 Edificio 8677 - 1898 mts. 2
N de estacionamientos	2
Destino de la edificación	Educacional (Jardín infantil, Enseñanza básica, Enseñanza media).

Requerimientos regulatorios:

- Provincial de Educación
- Ministerio de Educación
- Agencia de calidad de la Educación

Estructura organizacional:

Director y equipo de gestión: Son los encargados de la función de gestión pedagógica en todo el colegio y son gestores administrativos del funcionamiento de los diferentes ciclos

<table>
<tr><td rowspan="2">Relaciones Organizacionales</td><td>Administración y finanzas: Son los encargados de administrar el dinero, pagar remuneraciones, proveedores y generar cobranzas.</td></tr>
<tr><td>
Estudiantes, otros clientes y partes interesadas:

Son 828 estudiantes donde
<table>
<tr><th></th><th>N°</th><th>%</th></tr>
<tr><td>Ed. Media</td><td>273</td><td>33%</td></tr>
<tr><td>Ed. Básica</td><td>475</td><td>57%</td></tr>
<tr><td>Ed. Parvularia</td><td>80</td><td>10%</td></tr>
<tr><td>Total</td><td>828</td><td>100%</td></tr>
</table>
Donde

Los alumnos prioritarios son
<table>
<tr><td>Prioritarios</td><td>N°</td><td>%</td></tr>
<tr><td>Ed. Media</td><td>35</td><td>26%</td></tr>
<tr><td>Ed. Básica</td><td>88</td><td>64%</td></tr>
<tr><td>Ed. Parvularia</td><td>14</td><td>10%</td></tr>
<tr><td>Total</td><td>137</td><td>100%</td></tr>
</table>
Los alumnos preferentes son
<table>
<tr><td>Preferentes</td><td>N°</td><td>%</td></tr>
<tr><td>Ed. Media</td><td>58</td><td>36%</td></tr>
<tr><td>Ed. Básica</td><td>94</td><td>58%</td></tr>
<tr><td>Ed. Parvularia</td><td>9</td><td>6%</td></tr>
<tr><td>Total</td><td>161</td><td>100%</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td>Los alumnos de integración son 158
<table><tr><td>PIE</td><td>N°</td><td>%</td></tr><tr><td>Ed. Media</td><td>45</td><td>28%</td></tr><tr><td>Ed. Básica</td><td>93</td><td>59%</td></tr><tr><td>Ed. Parvularia</td><td>20</td><td>13%</td></tr><tr><td>Total</td><td>158</td><td>100%</td></tr></table>
Partes interesadas: Apoderados, corporados, Provincial de educación, Ministerio de educación.</td></tr>
<tr><td></td><td>Proveedores y socios:

Proveedores de servicios de construcción e inmobiliaria, servicios de obras civiles. Materiales de oficina. Proveedor de Tabletas gráficas.</td></tr>
<tr><td>Situación Organizacional</td><td>Entorno competitivo: Existen colegios de similares características y con un proyecto educativo parecido dentro de la comuna.

Contexto estratégico: Los desafíos estratégicos clave están relacionados con mejorar la salud financiera del Colegio que se vio mermada luego de suscribirse a la ley SEP (115 becas entregadas) y la alta morosidad de las mensualidades de los apoderados debido a la oposición de entregarla en tiempos de pandemia ya que, no se utilizaba el establecimiento y la educación era online y, por la falta de recursos de apoderados que perdieron sus empleos. Se estima que el Colegio quebraría en un periodo de 4 años.

Por otro lado, se observa que el Colegio está llevado a cabo su primer ciclo de mejora continua derivado de haber generado su Plan de Mejoramiento Educacional.

Sistema de mejora del rendimiento: Los elementos clave del sistema de mejora del rendimiento son las evaluaciones externas como Simce o Dia, evaluaciones como encuestas de satisfacción, consultas a profesores y apoderados.</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Utilizando información obtenida por medio de entrevistas, documentación, correos y otra información pública respecto de la institución se evaluó cada uno de los criterios contenidos en el Baldrige Excellence Framework. En los anexos se presenta la evidencia concreta para la evaluación de cada uno de los subcriterios, a la cual se hace referencia en la evaluación de cada criterio y subcriterio que se presenta en este capítulo.

Los resultados resumidos de los subcriterios de procesos se encuentran en la siguiente tabla. En ella, es posible distinguir por medio de colores, un ranking respecto al resultado que se obtuvo en el diagnóstico versus el puntaje máximo del modelo de educación. Posterior a esto, se presentan los resultados desagregados por cada subcriterio.

Tabla 4 Resumen puntajes subcriterios Procesos

Subcriterio	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo	Diferencia	% respecto al esperado
1.1	7	70	63	10.00%
1.2	7.5	50	42.5	15.00%
2.1	6.75	45	38.25	15.00%
2.2	8	40	32	20.00%
3.1	8	40	32	20.00%
3.2	11.25	45	33.75	25.00%
4.1	6.75	45	38.25	15.00%
4.2	6.75	45	38.25	15.00%
5.1	4	40	36	10.00%
5.2	6.75	45	38.25	15.00%
6.1	3.38	45	41.62	7.51%
6.2	3	40	37	7.50%

Fuente: Elaboración propia

3.1 Liderazgo (Criterio 1)

La categoría Liderazgo pregunta cómo las acciones personales de los líderes de alto mando guían y sostienen a la organización. También pregunta sobre el sistema de gobierno del Colegio y sobre cómo la organización cumple con sus responsabilidades legales, éticas y sociales.

3.1.1 Calificación del Criterio de Liderazgo

El criterio de Liderazgo tiene una calificación máxima de 120 puntos: 70 puntos para el subcriterio de "Liderazgo Senior" y 50 para "Gobernabilidad y Responsabilidades Sociales". La siguiente tabla, resume los puntajes asignados a cada subcriterio que, a continuación, serán justificados.

Tabla 5: Calificación del Criterio de Liderazgo.

Subcriterio	Rango	Puntaje
1.1	10%*70	7
1.2	15%*50	7,5
Total		**14,5**

Fuente: Elaboración propia.

Se escogió el Rango entre 10% a 20 porque se comienza a observar:

- El comienzo de un enfoque sistemático de los requisitos básicos del ítem es evidente. (E)
- El enfoque se encuentra en las primeras etapas de implementación en la mayoría de las áreas o unidades de trabajo, lo que inhibe el progreso en cumplir los requisitos básicos del ítem. (D)
- Las etapas iniciales de una transición de, reaccionar a problemas a una orientación de mejora general son evidentes. (A)
- El enfoque está alineado en gran parte con otras áreas o unidades de trabajo a través de la resolución conjunta de problemas. (I)

3.1.2 Calificación del Subcriterio 1.1. “Liderazgo Senior”: 10% (7 puntos)

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio, además, de las recomendaciones realizadas para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.1 y 4.2

Principales Hallazgos Subcriterio 1.1 Liderazgo senior

La Visión, Misión y Valores de la organización fueron definidas posterior al movimiento estudiantil de 2011, la que derivó en una toma de 158 días. Por lo tanto, desde ese periodo se estableció una reestructuración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) invitando a todos los estamentos de la comunidad educativa a su construcción: Apoderados, Estudiantes, Docentes y Directivos. En el año 2021 se hizo revisión del PEI en el autodiagnóstico institucional. En la página web de la institución, se encuentran declaradas la misión, visión, sellos del colegio (valores) y los perfiles esperados de los actores de la comunidad escolar. La visión y valores son desplegados mediante los perfiles de actores que se desprenden de este. Esto se ve reflejado en la cultura de los profesores, estudiantes y familiar coherentes al propuesto en el PEI.

A su vez, la cultura que fomenta el compromiso, la equidad y la inclusión se está reforzado mediante cursos de capacitación sobre inclusión, además de darse de forma natural debido a la filosofía que tiene el Colegio. En el caso del comportamiento ético y legal se norma mediante el Reglamento Interno y convivencia escolar (RICE) y el Manual de Convivencia Escolar, estos documentos son actualizados todos los años. Actualmente, se está trabajando en una nueva versión para realizar los procedimientos de seguimiento a los casos que vulneran el Manual de Convivencia en todos los estamentos.

Por otro lado, la comunicación es fluida y en algunos casos es bidireccional, la comunicación se realiza por medio de muchos canales como reuniones, correos y WhatsApp. Sin embargo, también es posible observar que la organización es bastante reactiva con respecto a los acontecimientos diarios que pueden cambiar el curso de los planes de acción. Por ejemplo, en el caso de las Asambleas con Centro de estudiantes, estas no son sistemáticas y responden a la contingencia.

También se observa que la motivación hacia el alto rendimiento no es abordada en las reuniones con el personal ya que, la alta dirección no ha tomado un rol activo en la premiación y refuerzo de los colaboradores para apoyar el alto desempeño y la orientación a los estudiantes. La creación de un entorno para el éxito que propicia la consecución de la misión se ha logrado mediante la socialización del PME por medio de reuniones, charlas y talleres donde los profesores dan su opinión respecto a los puntos que se necesitan reforzar para cumplir con la misión. La agilidad y la resiliencia organizativa se observa

mediante la forma reactiva que tiene el colegio para tomar decisiones, sin embargo, esto también denota una organización que solo reacciona y no se antepone con planes de contingencia a los problemas.

En el proyecto educativo (PEI), también se declara la forma en que se escogen los cargos del equipo de gestión y de inspectoría. Un punto a favor que podemos identificar es que el cuerpo docente puede postular al equipo de gestión presentando un proyecto para el tramo en el que trabaja, los puestos son elegidos democráticamente por elecciones donde funcionarios, auxiliares y profesores del tramo, escogen a sus representantes del equipo docente. Por lo tanto, es posible concluir que la sucesión de los puestos de trabajo de la alta dirección facilita la participación inclusiva de futuros líderes organizacionales.

Hallazgo

Extracto 1 Entrevistado 7

El conocimiento del proyecto educativo que no siempre se traduce en acciones, pero por lo menos la gente está conectada con el proyecto educativo.

Extracto 2 Entrevistado 3

Nosotros tenemos perfil de profesor declarado en el proyecto educativo con palabras muy bonitas, (…),si llega un profesor joven nuevo al colegio sepa inmediatamente que es lo que yo debo hacer en nuestro colegio para cumplir con el perfil del docente y qué debo hacer para que mi clase sea buena y que debo hacer en el fondo para tener una buena práctica educativa, ese tipo de elementos para que hagan sentido debe desarrollarla la Comunidad, en general, no basta con que uno no llegue con una pauta de afuera copiada y esto es lo que tienen que hacer, hay que construir.

En base a los hallazgos detectados, se observa que no es evidente un enfoque sistemático de los requisitos del ítem ya que la información es anecdótica.

Fortalezas - Subcriterio 1.1

1. La visión y valores son desplegados mediante el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y los perfiles de actores que se desprenden de este.

2. La comunicación es fluida y en los casos de los Departamentos -Profesores, esta es bidireccional.
3. El comportamiento ético y legal se norma mediante el Reglamento Interno y el Manual de Convivencia.
4. La creación de un entorno para el éxito que propicia la consecución de la misión se ha logrado mediante la socialización del PME.
5. La cultura que fomenta el compromiso, la equidad y la inclusión se ha reforzado mediante cursos de capacitación sobre inclusión, además de darse de forma natural debido a la filosofía que tiene el Colegio.
6. La sucesión de los puestos de trabajo de la alta dirección facilita la participación inclusiva de futuros líderes organizacionales.

Oportunidades de mejora - Subcriterio 1.1

1. La visión y los valores no son visibles de manera tangible dentro del establecimiento y los talleres si bien son participativos, no son periódicos.
2. La comunicación no es bidireccional en todos los casos, en el caso de las Asambleas con Centro de estudiantes, estas no son sistemáticas y respondieron a la contingencia en los periodos de pandemia.
3. Los procedimientos de seguimiento a los casos que vulneran el Manual de Convivencia requieren mayor sistematización.
4. Se observa que la motivación hacia el alto rendimiento no es abordada en las reuniones con el personal ya que, la alta dirección no ha tomado un rol activo en la premiación y refuerzo de los colaboradores para apoyar el alto desempeño y la orientación a los estudiantes y al negocio.
5. La organización es reactiva frente a cambios en el entorno.

Recomendaciones - Subcriterio 1.1

1. Se sugiere reforzar la visión y los valores de la organización con medios visuales y con instancias participativas sobre el Proyecto Educativo.
2. Se sugiere mejorar la bidireccionalidad de la comunicación por medio de canales formales y la periodicidad en que se realizan las asambleas con estudiantes.
3. Se recomienda generar procedimientos claros respecto al seguimiento de casos que vulneren el Manual de convivencia, no solo en estudiantes, si no que en todos los estamentos.

4. Se sugiere cambiar el enfoque reactivo actual hacia la proactividad y de anteponerse a los posibles problemas mediante planes de contingencia con procedimientos para todo riesgo operativo.

3.1.3 Calificación del Subcriterio 1.2. "Gobernanza y contribuciones sociales": 10% (7,5 puntos)

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.3 y 4.4

Principales Hallazgos - Subcriterio 1.2 Gobernanza y contribuciones sociales

Con respecto a la estructura organizacional, se observa una desconexión entre la Dirección y la Administración del Colegio que ha generado problemas de control en el ámbito financiero. También se observa que no existe un Coordinador de Administración y Finanzas en la actualidad. Las responsabilidades de los miembros de la comunidad escolar se establecen a través del Reglamento Interno y de los Roles y Funciones de cada cargo, no obstante, este documento no ha sido actualizado desde el 2015. Por otro lado, no existen procedimientos claros respecto al manejo financiero del Colegio, lo que ha generado irregularidades.

Uno de los mecanismos de Protección de los grupos de interés está reflejado en la composición del directorio y en las elecciones democráticas que se tienen de la dirección colegiada. Por otro lado, existen instancias donde se recopilan las percepciones de los estudiantes actuales por medio de consultas y encuestas. Estas percepciones son socializadas con los miembros de la comunidad. A su vez, los apoderados por medio del centro de padres y madres del colegio realizan asambleas de apoderados. Incluir la planificación estratégica de 4 años con la instauración del PME ha permitido generar una hoja de ruta de los propósitos a cumplir independiente de los cambios tanto en el Directorio como en la Dirección Colegiada. Cabe recordar que la instauración del PME se realizó con todos los actores de la comunidad escolar.

En el caso de los puntos

- Independencia en las auditorías internas y externas

  Se generó un primer ejercicio de auditoría externa por parte de una organización ajena a la empresa en el mes de junio de 2021.

- Transparencia en las operaciones y en la selección y políticas de declaración para los miembros del directorio

  Se realizan asambleas mensuales con los corporados para analizar los informes financieros y las gestiones realizadas por el equipo.

La evaluación del desempeño de la dirección colegiada se realiza mediante pautas de evaluación que el Directorio elabora. No obstante, esta evaluación no es coherente con la percepción de la comunidad hacia la gestión pedagógica de los evaluados, ya que, existe disparidad en los instrumentos con respecto a la evaluación cualitativa y cuantitativa. Cabe destacar que no existen instancias de retroalimentación de la labor del directorio.

La organización promueve y asegura el comportamiento ético a través de sus reglamentos internos y de los roles y funciones declarados. Un mecanismo recién instaurado en junio de 2021 para realizar seguimiento al comportamiento ético en la estructura de gobierno es la auditoría externa. La toma de acción frente al incumplimiento del comportamiento ético se realizó después de la auditoría. En otra arista, se observa que la organización no se prepara en ámbitos del cumplimiento legal, regulatorio y de acreditación de forma proactiva. En cuanto al apoyo a las comunidades, el establecimiento también ha funcionado como sede para debates políticos territoriales y de índole presidencial además de hacer talleres y charlas sobre concientización ambiental y en ámbitos educativos abiertos para la comunidad.

Hallazgo

Extracto 10 Informe de Auditoría protocolos y procedimientos financieros

Hallazgos: Evidenciamos que no existen protocolos, procedimientos y/o políticas para los distintos procesos administrativos financieros existentes en el Colegio.

Riesgo: Medio. Cometer errores, omisiones, negligencias, retrasos y confusiones en procesos conocidos en donde debiera tenderse a la experticia.

Recomendación: Hacer un levantamiento transversal de los procedimientos administrativos-financieros e identificar todos los procesos, luego priorizar por su nivel de riesgo y elaborarlos concienzudamente.

Fortalezas - Subcriterio 1.2

1. Las responsabilidades de los miembros de la comunidad escolar se establecen a través del Reglamento Interno y de los Roles y Funciones de cada cargo.
2. Los mecanismos de protección de los grupos de interés son la composición del directorio y las elecciones democráticas que se tienen de la dirección colegiada. A su vez, existen instancias donde se recopilan las percepciones de los estudiantes actuales por medio de consultas y encuestas. Estas percepciones son socializadas con los miembros de la comunidad.
3. La organización promueve y asegura el comportamiento ético a través de sus reglamentos internos y de los roles y funciones declarados además de contar con una primera auditoría externa en el mes de junio de 2021.
4. La organización ayuda a las comunidades claves generando alianzas informales tales como con la UMCE para hacer del establecimiento un centro de prácticas
5. La organización realiza actividades para el bienestar comunitario y para debates políticos acordes a su trascendencia histórica.

Oportunidades de mejora - Subcriterio 1.2

1. No existen procedimientos formales sobre las actividades que deben desarrollar los distintos perfiles de cargo que fomenten un mejor seguimiento de estos. Por otro lado, la estructura organizacional actual ha generado irregularidades debido a la falta de segregación de funciones que se pueden observar en el informe de auditoría.
2. No existen mecanismo de evaluación al Directorio y no existen requisitos de entrada más que ser corporados.
3. No existen herramientas claras de control interno tales como la incorporación de auditorías internas periódicas, seguimiento de procedimientos, entre otros.
4. La alianza del centro de prácticas con la UMCE no ha sido formalizada.
5. La organización es reactiva y no genera provisiones ni planes para anteponerse al cumplimiento legal.

Recomendaciones - Subcriterio 1.2

1. 1.Generar procedimientos formales para los distintos perfiles de cargo que permitan generar un seguimiento de sus funciones.
2. 2.Generar mecanismos de evaluación al Directorio, así como mejorar los requisitos para ser parte de este.
3. 3.Generar mecanismo de control interno manteniendo periodicidad en herramientas tales como auditorías y revisiones internas periódicas.
4. Formalizar y generar más alianzas con entidades de educación

3.2 Estrategia (Criterio 2)

La categoría Estrategia examina la manera en que la organización desarrolla objetivos estratégicos y planes de acción. También evalúa la forma en la que los objetivos estratégicos y planes de acción definidos son desplegados, modificados (si es requerido) y medidos en su progreso.

3.2.1 Calificación del Criterio de Estrategia

El criterio de Estrategia tiene calificación máxima de 85 puntos: 45 puntos para el subcriterio de "Desarrollo de la estrategia" y 40 para "Implementación de la estrategia". La siguiente tabla resume los puntajes asignados a cada subcriterio que, a continuación, serán justificados.

Tabla 6: Calificación del Criterio de Estrategia

Subcriterio	Rango	Puntaje
2.1	15%*45	6,75
2.2	20%*40	8
Total		**14,75**

Fuente: Elaboración propia.

Se escoge el rango entre 10 a 20% porque se empieza a observar

- El comienzo de un enfoque sistemático de los requisitos básicos del ítem es evidente. (E)
- El enfoque se encuentra en las primeras etapas de implementación en la mayoría de las áreas o unidades de trabajo, lo que inhibe el progreso en cumplir los requisitos básicos del ítem. (D)

- Las etapas iniciales de una transición de, reaccionar a problemas a una orientación de mejora general son evidentes. (A)
- El enfoque está alineado en gran parte con otras áreas o unidades de trabajo a través de la resolución conjunta de problemas. (I)

3.2.2 Calificación del Subcriterio 2.1. "Desarrollo de la estrategia"

Puntaje obtenido: 15% (6,75 puntos)

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio además de las recomendaciones realizadas para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.5 y 4.6.

Principales Hallazgos 2.1 Desarrollo de la estrategia

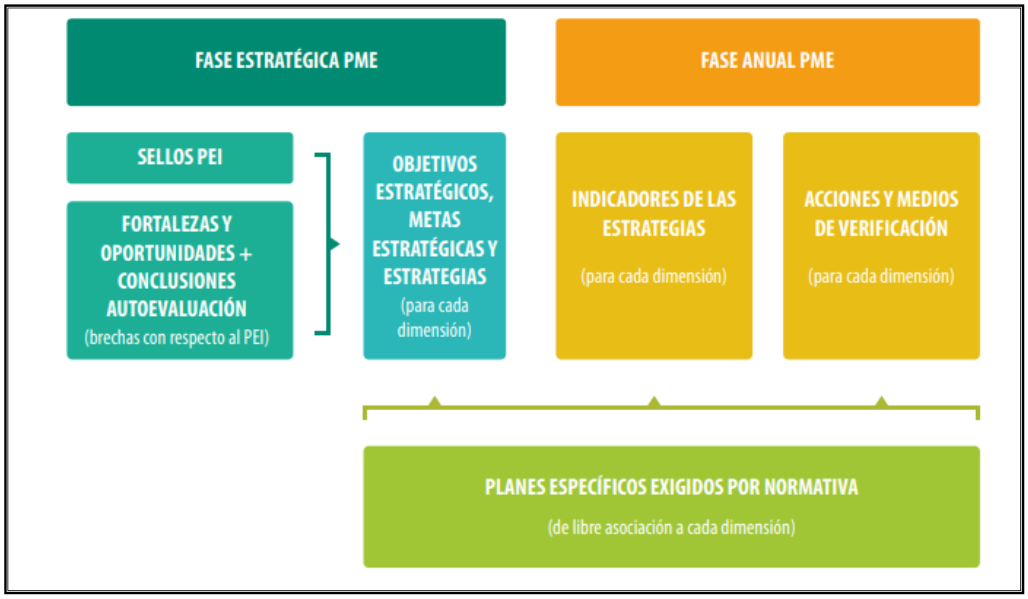
En el Colegio no se evidencia la existencia de un enfoque sistemático de desarrollo de estrategia dado que, el proceso de planificación estratégica es incipiente. A partir del año 2021, la institución educacional firmó el convenio de igualdad de oportunidad y excelencia pedagógica con el Ministerio de Educación, por lo cual debió dar inicio a su ciclo de mejoramiento continuo para los años 2021 – 2024. Es por este motivo que antes de generar el proceso de planificación estratégica, se realizó un informe de autoevaluación institucional que generó objetivos y metas estratégicas.

Para llegar a este resultado, se contrató asesoría externa que orientó el trabajo del informe de autoevaluación a través de la aplicación de cuestionarios cuyo propósito fue conocer y caracterizar la percepción de la gestión escolar de los integrantes de la comunidad educativa.

Plan de Mejoramiento Educativo PME

Se observa que la organización inició la fase estratégica del Ciclo del Plan de Mejoramiento Educativo PME cumpliendo con los hitos del análisis del Proyecto Educativo Institucional (PIE), autoevaluación de la Gestión Educativa y análisis de resultados cuantitativos y cualitativos.

Ilustración 14: Etapas del Ciclo PME



Fuente: MINEDUC, 2021

Luego, el Colegio generó planes de acción en los distintos subdimensiones y un calendario de evaluación de estas. Posterior a la fase estratégica, la organización comenzó con su fase anual en el año 2022, la que busca la vinculación con la fase estratégica, por medio de la priorización de subdimensiones generando una programación anual por estrategia, dos acciones por estrategia y un medio de verificación. En el caso de la innovación desde las oportunidades de mejora, no se evidencian prácticas que permitan abarcar este punto. Por otro lado, la recopilación de información se levantó gracias a cuestionarios y reuniones con diversos actores y el análisis de evaluaciones externas como la prueba DIA y Simce.

Finalmente, el sistema de trabajo con el que trabajaron fue mediante asesoría externa y reuniones periódicas y sistemáticas que buscaban direccionar la ejecución de los planes de acción y su monitoreo. Para equilibrar los objetivos estratégicos con las necesidades organizativas, se monitorean constantemente y, a final de año se realiza una evaluación que contempla a diversos actores para generar mejoras en los diversos planes, tomando en consideración la opinión de los diversos estamentos. Cabe mencionar que dentro de las sugerencias para generar articulación y coherencia del PME, se propone generar un mapa general de planes de acción, el cual no ha sido desarrollado por el Colegio. (Mineduc, 2021).

Ilustración 15: Mapa de planes

Fuente: MINEDUC, 2021

Hallazgos

De los hallazgos encontrados en la autoevaluación se observó que en Gestión pedagógica:

La elaboración de planificaciones es un aspecto para mejorar ya que, solo un 23% del equipo técnico-pedagógico analiza con los docentes las planificaciones y los retroalimenta para mejorar su contenido. Por otro lado, solo un 23% de los encuestados señala que se busca material complementario, se corrigen errores y se mejoran actividades. Finalmente, los encuestados señalan que no existe monitoreo ni seguimiento de la implementación adecuada de las planificaciones.

De la investigación, se concluye que la planificación de clases es un proceso clave habitual, en constante mejora que se realiza en forma trimestral según los objetivos priorizados del Ministerio de Educación. Sin embargo, la organización no cuenta con la identificación formal de sus procesos y procedimientos que le permitan realizar seguimiento de la ejecución de estos.

Convivencia Escolar:

Por otro lado, desde el punto de vista de la convivencia escolar los hallazgos son los siguientes:

Se indica que solo un 47% considera que se orienta vocacionalmente a los estudiantes desde temprana edad mediante acciones. concretas, tales como: -Conversaciones y retroalimentación sobre sus intereses y habilidades en el desarrollo cotidiano de las clases.

Asimismo, solo un 47% considera que se implementan estrategias sistemáticas para promover una alimentación saludable entre los estudiantes. Por ejemplo, fomentan colaciones saludables, los educan sobre las ventajas de una alimentación equilibrada, entre otras.

Otro punto importante del proceso de auto evaluación es que al iniciar el año escolar 2021, el establecimiento educacional tomo la decisión de aplicar el Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) que la Agencia de Calidad de la Educación (ACE) puso a disposición de los establecimientos educacionales de todo el país. Los resultados también fueron transparentados y socializados como parte del proceso de auto evaluación. Respecto de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se aprecia que en lectura el resultado general de logro por habilidades muestra un 60,43%. Por su parte en la evaluación de matemática se observa que los resultados alcanzan un logro general solo de un 39,67%.

En base a estos resultados, la institución tomó medidas en matemática para alumnos desde quinto a segundo medio. Se realizaron talleres de nivelación de reforzamiento con psicopedagoga apoyados con practicantes. Estos talleres tuvieron poca participación por ser voluntarios.

Fortalezas - Subcriterio 2.1

1. Existe una primera experiencia de autoevaluación que es el punto de partida para futuros periodos y una fuente importante de información respecto a las fortalezas y oportunidades de mejora del colegio. El informe de autoevaluación abarca dos dimensiones del ámbito educacional, Gestión Pedagógica y Convivencia Escolar.
2. Por otro lado, también cuenta con información respecto al resultado de los aprendizajes de los estudiantes en lectura y matemática y también han realizado el análisis de su Proyecto Educativo Institucional (PEI).
3. Visualización actualizada de la situación actual de la organización tanto en las fortalezas como en las oportunidades de mejoras que posee
4. Generación de planes de acción acordes a los objetivos planteados en esta etapa.

5. Existe un primer ejercicio de planificación estratégica.

Oportunidades de mejora - Subcriterio 2.1

1. Se observa que la organización es reactiva frente a los cambios del entorno y de la comunidad educativa y no tiene una estrategia definida ya que, recién se está levantando la necesidad de esta.
2. Los objetivos y metas estratégicas anuales no presentan una relación causa y efecto respecto a los ámbitos de la gestión pedagógica establecidos por el PME.
3. La institución no cuenta con manuales de procedimientos ni existe una estandarización y formalización, por lo tanto, los procesos claves no han sido identificados ni controlados formalmente lo que dificulta responsabilizar a los cargos de los planes de acción propuestos
4. No existen mecanismos que permitan generar innovación en relación con las oportunidades estratégicas detectadas.

Recomendaciones- Subcriterio 2.1

1. Se sugiere complementar los análisis de autoevaluación con análisis estratégicos del Macro y Microentorno y generar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
2. Se sugiere revisar causa y efecto de los planes de acción con respecto a los objetivos estratégicos planteados en cada subdimensión.
3. Se sugiere generar manuales de procedimiento para formalizar los procesos claves que tienen directa relación con los planes de acción. Se sugiere fortalecer la asignación de responsabilidades para determinar formalmente los responsables de los planes de acción.
4. Se sugiere generar mecanismos que permitan analizar las oportunidades estratégicas que presenta el entorno y canalizarlas en mejoras al Plan estratégico.

3.2.3 Calificación del Subcriterio 2.2 “Implementación de la estrategia”

Puntaje Obtenido: 20% (8 puntos)

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio además de las recomendaciones realizadas para mejorar el

desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.7 y 4.8.

Principales Hallazgos - Subcriterio 2.2 Implementación de la estrategia

El plan de mejoramiento educativo PME fue establecido por el periodo 2021-2024 y se establecieron objetivos y metas estratégicas anuales para trabajarlos mediante planes de acción. El seguimiento y monitoreo, se realiza mensualmente en reuniones que lleva el equipo de gestión. Actualmente, existe un panel de planes de acción en Drive donde se cargan las actividades planificadas y ejecutadas para cada plan de acción, no obstante, el seguimiento es difícil de trazar debido a que no está sistematizado el seguimiento y en la práctica no se utiliza. El despliegue de los planes de acción se realiza en diversas áreas, pero no existe un encargado o responsable que se dedique a llevar a cabo cada plan.

Revisando las bitácoras se observa cómo se lleva a cabo la revisión de la implementación de acciones y el monitoreo de estas. Las bitácoras no dan cuenta de cómo se realiza la revisión de los planes de acción. La asignación de recursos está garantizada por la Ley SEP de los cuales se disponen 400 millones para llevar a cabo el plan, los cuales son entregados de forma parcelada cada año que dura el convenio. No obstante, el colegio no cuenta con una priorización de acciones mediante el uso de un presupuesto. Por otro lado, los dineros que no son respaldados en el uso de acciones deben ser devueltos al Mineduc.

Sin embargo, el colegio vive una crisis financiera que está generando una crisis institucional y cuestionamiento hacia los directivos de la organización. El déficit mensual es de 4 millones mensuales, no obstante, se proyecta que para el 2025 esa diferencia mensual se cuadruplique por lo que resulta crucial mejorar la distribución de los recursos y revisar los ingresos y egresos.

Uno de los aspectos que deben mejorar, es la deficiente segregación de funciones con las que el Colegio cuenta en ámbitos financieros y administrativos, por lo que se recomienda profesionalizar al personal y generar mecanismos de alineación entre el equipo de gestión y el de administración y finanzas.

Existen dos planes de personal. El primero es el plan de Desarrollo Profesional Docente que busca el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, midiendo el impacto de las actividades implementadas de

manera sistemática. El segundo es el plan de autocuidado que busca generar actividades de contención tendientes a mejorar los indicadores de estrés dada la pandemia producida por el Covid-19. Por otro lado, también existe el plan de capacitación que busca fortalecer los aspectos débiles del personal que fueron detectados en la autoevaluación.

Las medidas de rendimiento que se utilizan para controlar la consecución de los planes de acción es el *Nivel de Implementación*, es decir, la cantidad de actividades realizadas sobre las actividades planificadas, no obstante esta no es sistemática ya que solo ha sido presentada una vez a finales del año 2021. Por otro lado, no existen medidas para determinar la eficiencia de los planes de acción en términos presupuestarios. En cuanto a las proyecciones de rendimiento, no existen diferencias entre las metas de corto y largo plazo ni tampoco existen comparaciones con respecto a otras entidades similares. Debido a lo reactiva que es la organización, esta responde rápido a cambios en el entorno.

Hallazgos

Extracto 1 0-2Entrevistado 3:

(…) informe de asignatura donde se plantea primero la visión del curso durante el trimestre, el cumplimiento de los objetivos, que objetivos se trabajaron, como se trabajaron, que quedó pendiente, y por otro lado, también la planificación para el segundo trimestre ya, nosotros venimos hoy día trabajando de manera trimestral, no hacemos, no les pedimos una planificación del año completo, sino que vamos por períodos…

Así, se observa que a pesar de que el colegio tenga más de 20 años de trayectoria, no cuenta con un nivel organizativo mayor sobre las actividades o los planes de acción debido a que existe un rechazo a la formalización y a la estandarización de los procesos.

Fortalezas - Subcriterio 2.2

1. Un punto positivo de la organización es que existe una práctica continua de adaptación a los cambios del entorno, esto debido principalmente a la poca formalización y estandarización de los procesos, por lo tanto, la organización actúa de forma rápida para resolver un problema de

inmediato, no obstante, no existe seguimiento ni documentación que respalde el aprendizaje de la comunidad frente a problemas similares.

2. El seguimiento y monitoreo de los planes de acción es llevado por el equipo de gestión cada mes y, al finalizar el año, se realiza la medición de estos mediante la consulta a diversos estamentos como profesores u apoderados.

Oportunidades de mejora - Subcriterio 2.2

1. No existe una clara definición de los responsables de cada plan de acción
2. El sistema de monitoreo de los planes de acción no está sistematizado, por lo que es difícil generar seguimiento.
3. No existen mecanismos de sistema de control interno. La segregación de funciones en cuanto a aspectos administrativos y financieros son deficientes.
4. Existe poco alineamiento entre el área de finanzas y el equipo de gestión.
5. No hay medidas de eficiencia para medir los planes de acción
6. No hay metas claras y medibles para el corto y largo plazo de los planes, así como comparar el rendimiento con otras organizaciones similares.

Recomendaciones - Subcriterio 2.2

1. Se requiere generar una clara asignación de áreas responsables de los objetivos estratégicos con indicadores y metas para cada unidad para que de esta forma se logre el alineamiento estratégico de la organización.
2. Se recomienda generar un panel de control para medir los planes de acción y para poder discutirlos en las reuniones mensuales.
3. Se sugiere robustecer los sistemas de control interno que permitan garantizar las buenas prácticas en el uso de los recursos.
4. Se recomienda mejorar la segregación de funciones profesionalizando al personal y generar mecanismos de alineación entre el equipo de gestión y el de administración y finanzas.
5. Se sugiere generar medidas de eficiencia para medir los planes de acción
6. Se sugiere generar metas claras y medibles para el corto y largo plazo de los planes, así como comparar el rendimiento con otras organizaciones similares.

3.3 Orientación hacia el cliente (Criterio 3)

El Criterio Orientación hacia el cliente y el mercado examina la manera en que la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes y mercados. También examina la forma en que la organización construye relaciones con los clientes y determina los factores clave que conducen a la adquisición, satisfacción, lealtad, retención de clientes, así como a la expansión y sostenibilidad del negocio.

3.3.1 Calificación del Criterio 3 "Orientación hacia el cliente"

El criterio 3 tiene calificación máxima de 85 puntos: 40 puntos para el subcriterio de "Expectativas del cliente" y 45 para "Compromiso con el cliente". La siguiente tabla, resume los puntajes asignados a cada subcriterio que, a continuación, serán justificados.

Tabla 7: Calificación del Criterio 3

Subcriterio	Rango	Puntaje
3.1	20% *40	8
3.2	25%*45	11,25
Total		**19,25**

Fuente: Elaboración propia.

Se escogió el Rango 20%-25% porque se comienza a observar

- El comienzo de un enfoque sistemático de los requisitos básicos del ítem es evidente. (E)
- El enfoque se encuentra en las primeras etapas de implementación en la mayoría de las áreas o unidades de trabajo, lo que inhibe el progreso en cumplir los requisitos básicos del ítem. (D)
- Las etapas iniciales de una transición de, reaccionar a problemas a una orientación de mejora general son evidentes. (A)
- El enfoque está alineado en gran parte con otras áreas o unidades de trabajo a través de la resolución conjunta de problemas. (I)

3.3.2 Calificación del Subcriterio 3.1. "Expectativas del cliente "20% (8 puntos)

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio además de las recomendaciones realizadas para mejorar el

desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.9 y 4.10.

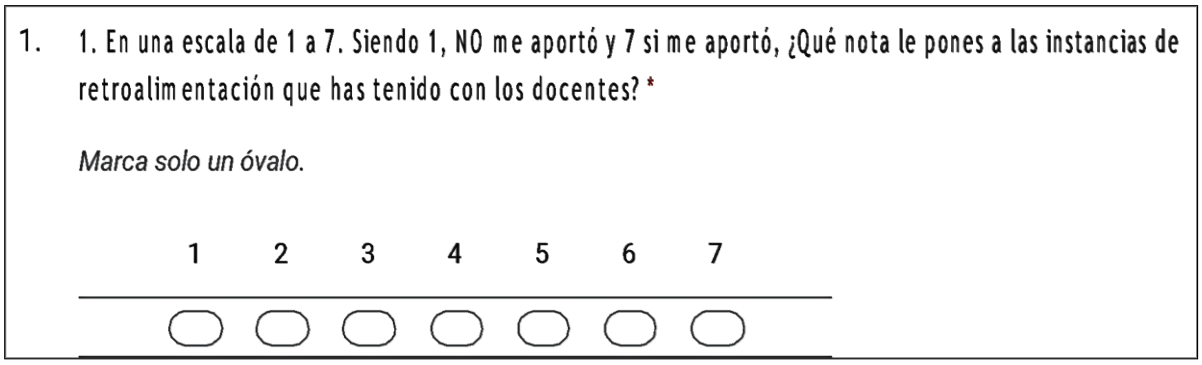
Principales Hallazgos 3.1 Orientación hacia el cliente

Para escuchar a los estudiantes, apoderados y corporados, existen diversas instancias tales como; asambleas, encuestas, entrevistas, informes y reuniones. Para mejorar los canales de comunicación con los cursos, existen directivas de apoderados dentro de cada uno que tiene reuniones con la dirección cada un mes. A su vez, también existe el centro de estudiantes, con el que se trabaja mediante Asambleas donde se escucha su opinión y se toman medidas correctivas, aunque estas no son sistemáticas y responden a la contingencia. También se observa que en la actualidad no existen mecanismos ni gestiones para generar vínculos con potenciales estudiantes y apoderados del sector en el que está inmerso el establecimiento.

La segmentación de mercado de estudiantes y apoderados se actualizó en el Proyecto Educativo Institucional PEI en la versión 2020, realizándose, además, una revisión anual a principios de año. Las ofertas de programas se determinan según la demanda que se obtiene por medio de observaciones que se generan por los profesores y los apoderados. Posterior a detectar la necesidad de apoyo, se genera una evaluación que permite determinar la cantidad de horas que requieren para el servicio. Finalmente, se planifica el servicio de acuerdo con las horas contratadas de los profesionales y se realiza la intervención no solo en trabajos individuales, sino que también es intervenida la clase.

Hallazgos

Extracto Encuesta de satisfacción



Fortalezas Subcriterio 3.1

1. Existen mecanismos de gestión de relaciones con estudiantes y apoderados
2. La segmentación de mercado de estudiantes y apoderados se actualizó en el Proyecto Educativo Institucional PEI en la versión 2020.
3. Las ofertas de programas como el Programa de Inclusión PEI se determinan según la demanda que se obtiene por medio de observaciones que generan por los profesores y los apoderados de las necesidades de los estudiantes.

Oportunidades de Mejora 3.1

1. La periodicidad de las asambleas de estudiantes depende de las necesidades del estudiantado, pero no son preventivas ante demandas que terminan en paros estudiantiles.
2. Actualmente, no existen mecanismos para generar vínculos con potenciales estudiantes y apoderados ni tampoco con exalumnos.

Recomendaciones 3.1

1. Se sugiere generar una periodicidad de Asambleas de estudiantes y apoderados para fortalecer estos canales.
2. Generar vínculos con potenciales estudiantes del sector y con exalumnos por medio de talleres, charlas entre otros. Por ejemplo, realizar instancias de charlas con exalumnos destacados.
3. Generar protocolos para institucionalizar procesos relacionados con la vinculación con los estudiantes y apoderados.

3.3.3 Calificación del Subcriterio 3.2. “Compromiso con el cliente”

Puntaje Obtenido: 25% (11,25 puntos)

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio, además de las recomendaciones realizadas para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.11 y 4.12.

Principales Hallazgos 3.2 Compromiso con el cliente

Los estudiantes ingresan mediante el Sistema de Admisión Escolar (SAE) del MINEDUC. Este sistema tiene un algoritmo que prioriza a los estudiantes de acuerdo con ciertos criterios. Las prioridades son las siguientes:

- 1era prioridad Hermanos en el Colegio
- 2da prioridad 15% alumnos prioritarios
- 3ra prioridad hijo de funcionarios
- 4ta prioridad Exalumno

Sin embargo, este colegio tiene una alta demanda, por lo que siempre quedan estudiantes sin cupo y por el problema de falta de reconocimiento oficial, el director no puede entregar más. El acceso a apoyo de programas como el PIE, está garantizado por el decreto de ley N°83/2015. Para acceder a estos, se requiere una evaluación previas observaciones de profesores y apoderados y en base a eso se determina un plan de trabajo e intervenciones dentro de la sala de clases.

Respecto a la gestión de reclamos de los estudiantes, estas se canalizan mediante el profesor jefe, el cual realiza intervención, toma medidas correctivas y realiza el seguimiento. Si el caso lo amerita, se realiza la derivación correspondiente. No obstante, independiente del caso, el subdirector de cada tramo es informado del reclamo. En el caso de reclamos de apoderados, estos en general son realizados hacia el subdirector del tramo por medio correos y entrevistas donde se conversa y se toman acuerdos. El subdirector es el encargado de hacer la derivación correspondiente y de hacer seguimiento del caso. Por otro lado, el trato justo en la comunidad está a cargo del departamento de Convivencia Escolar, el cuál realiza intervenciones y seguimiento de casos correspondientes, además de generar talleres y charlas que priorizan la sana convivencia.

Finalmente, para determinar la satisfacción de los estudiantes y apoderados, existen encuestas de satisfacción que se realizar todos los años. En el caso de la insatisfacción, esta se ve en Asambleas con estudiantes o con apoderados, donde se toman acciones correctivas. Adicionalmente, existen instancias como paros de estudiantes o tomas del colegio donde se conversa con los involucrados y se generan acciones en torno a las demandas estudiantiles. No hay actividades para determinar la satisfacción en relación con otras entidades educativas. La información de los estudiantes y apoderados se utiliza para

mejorar los servicios y gestiones que se realizan dentro del colegio. Para esto, existen diversos mecanismos donde se genera diálogo para mejorar las prácticas pedagógicas.

Hallazgos

INFORME CUALITATIVO REUNIONES DE CO-DOCENCIA

Establecimiento Educacional	Colegio
Coordinadora PIE	Daniela Concha Cortés
Ciclo	7°básico a IV medio
Periodo del Plan de Trabajo	Año 2021

Evaluación cualitativa (acción realizada) realizar una breve descripción de las reuniones realizadas. Realizar evaluación del impacto que esta acción tiene en los y las estudiantes. Realizar evaluación del cumplimiento de objetivos de las reuniones.
Durante el año 2021, se intenciona la participación de profesionales dentro de la sala de clases, favoreciendo la incorporación de metodologías diversas y fortaleciendo el trabajo colaborativo entre profesionales. Estas reuniones colaborativas se realizan de manera semanal (profesora diferencial- profesora asignatura/jefatura) y de manera mensual para los profesionales asistentes de la educación y para aquellos docentes que por carga horaria no tienen asignación de horas en el trabajo colaborativo. El detalle del trabajo y la participación de las reuniones colaborativas tuvo como foco intencionar la búsqueda de orientaciones e intervenciones pedagógicas diversas, facilitando la dinámica de la clase identificando y eliminando las barreras y logrando incorporar a las y los profesionales de apoyo a las dinámicas de aprendizaje dentro del aula. El registro de reuniones de colaboración, entre docentes, equipos y profesionales, se encuentra registrada en el libro de registro y planificación anual del PIE.

Fortalezas Subcriterio 3.2

1. El acceso es por medio del Sistema de Admisión Escolar del Mineduc lo que genera igualdad de oportunidades para todo el que quiera postular.
2. El Colegio tiene profesionales contratados para apoyar a los estudiantes además de estar avanzando hacia actividades de co-docencia dentro de la sala de clases.
3. Existen mecanismos para llevar a cabo la gestión de reclamos mediante el seguimiento e intervención y derivación según sea el caso.
4. Existe el área de convivencia escolar que trabaja por velar por una sana convivencia de toda la comunidad educativa y que es una dimensión del PME.
5. Se realizan encuestas de satisfacción para estudiantes y apoderados anualmente

Oportunidades de Mejora 3.2

1. Integrar la co-docencia dentro del proceso educativo
2. Analizar los canales de comunicación para buscar formas o mecanismos para mejorar la efectividad apuntando a buscar la bidireccionalidad y anticiparse a los requerimientos y demandas de los distintos grupos de interés.
3. No se ha institucionalizado la búsqueda de mejores prácticas para estar a la vanguardia
4. No hay actividades para determinar la satisfacción en relación con otras entidades educativas.

Recomendaciones 3.2

1. Formalizar el proceso de co-docencia estipulando un procedimiento que regule todo el proceso desde la planificación hasta la evaluación y seguimiento.
2. Implementar mejoras a los canales de comunicación existentes con diferentes grupos de interés.
3. Institucionalizar la búsqueda de mejores prácticas.
4. Generar actividades para determinar la satisfacción de los estudiantes y determinar responsables.

5. Generar un área de mejoramiento continuo

3.4 Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento (Criterio 4)

El Criterio Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento examina la manera en la que la organización selecciona, recolecta, analiza, gestión y mejora los activos de datos, información y conocimiento. También evalúa la manera como la organización evalúa el desempeño.

3.4.1 Calificación del Criterio 4 de Medición

El criterio de Medición tiene calificación máxima de 90 puntos: 45 puntos para el subcriterio de "Medición del desempeño" y 45 para “Gestión de la información y el Conocimiento ". La siguiente tabla resume los puntajes asignados a cada subcriterio que, a continuación, serán justificados.

Tabla 8: Calificación del Criterio de Medición

Subcriterio	Rango	Puntaje
4.1	15%*45	6,75
4.2	15%45	6,75
Total		**13,5**

Fuente: Elaboración propia.

Se escogió el Rango 10%-20 porque se comienza a observar:

- El comienzo de un enfoque sistemático de los requisitos básicos del ítem es evidente. (E)
- El enfoque se encuentra en las primeras etapas de implementación en la mayoría de las áreas o unidades de trabajo, lo que inhibe el progreso en cumplir los requisitos básicos del ítem. (D)
- Las etapas iniciales de una transición de, reaccionar a problemas a una orientación de mejora general son evidentes. (A)
- El enfoque está alineado en gran parte con otras áreas o unidades de trabajo a través de la resolución conjunta de problemas. (I)

3.4.2 Calificación del Subcriterio 4.1. “Medición del desempeño”

Puntaje Obtenido: 15% (13,5 puntos)

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio, además de las recomendaciones realizadas para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.13 y 4.14.

Principales Hallazgos 4.1 Medición del desempeño

La medición de desempeño se realiza mediante diversos instrumentos y se desarrolla tanto a nivel estratégico como operativo. En el nivel estratégico, se cuenta con la evaluación del seguimiento de los planes del PME. En esta evaluación se mide el nivel de implementación de las actividades ejecutadas versus las actividades planificadas de cada plan o proyecto, sin embargo, no existe un análisis del real impacto que tienen estas actividades en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por otro lado, tampoco existe un presupuesto estratégico ni una carta Gantt que permitan analizar las actividades realizadas tanto a nivel temporal como a nivel presupuestario. Por ejemplo, en el caso del plan de capacitación, se detecta que este fue realizado el último mes del año sin que los docentes tuvieran tiempo de aplicar lo aprendido en las capacitaciones. También existen evaluaciones de los distintos docentes al plan PME que permiten determinar oportunidades de mejora a las acciones de cara al año siguiente. Estas evaluaciones se hacen al finalizar el año y se deben realizar mientras se siga ejecutando el PME.

En el nivel operativo, podemos ver que existen evaluaciones a los directivos y al equipo docente, estas evaluaciones están a cargo del directorio, sin embargo, esta evaluación presenta algunas falencias como la disparidad que existe entre la encuesta y la percepción que existe sobre la gestión del equipo docente. Entonces en el pasado se ha dado el caso de que un directivo es bien evaluado pero la percepción de este no es así. A su vez, existen evaluaciones a los profesores por cada tramo a cargo del respectivo subdirector, sin embargo, esta evaluación es propia de cada tramo, lo que dificulta obtener información sobre cómo se realiza y si se realiza en un tiempo adecuado.

Por otro, existen reuniones de tramo, donde se realizan evaluaciones y se completa una tabla que busca capturar fortalezas y oportunidades de mejora en las distintas dimensiones. El objetivo de estas reuniones es evaluar el funcionamiento del tramo y de las acciones implementadas por el equipo de gestión.

Tabla 9: Tabla tipo Evaluación trimestral de tramo

Acciones	Fortalezas	Oportunidades de mejora
Talleres pedagógicos (refuerzo matemático, psicomotricidad, entre otros)		
Seguimientos individuales y por nivel. (Jefatura, PIE, ECE, Dirección)		
Equipos Aula (grupal/ individual)		
Cobertura curricular		
Trabajo Formativo (Convivencia Escolar, Orientación, Consejo de Curso)		
Trabajo pedagógico por Departamentos		
Acompañamiento Docente		

Fuente: Elaboración propia en base a la documentación proporcionada

Finalmente, también existen evaluaciones respecto a los resultados académicos de los estudiantes y a su percepción socioemocional respecto al Colegio. Estas evaluaciones son realizadas por la Agencia de la Calidad anualmente, con excepción del año 2020. El colegio recoge los resultados y los analiza comparándolos con los resultados anteriores, sin embargo, el análisis realizado no permite identificar puntos críticos de mejora porque no es posible determinar las verdaderas causas de los resultados.

Hallazgos

Extracto 19-Entrevistado 3

(…) el directorio. ha elaborado instrumentos para la evaluación de los subdirectores y de la dirección y esos instrumentos se aplican de manera anual. Hay un registro formal que tiene diferentes indicadores de la gestión pedagógica que se extraen del marco de la buena enseñanza y del marco de la buena dirección (…) la verdad es que es un documento que necesita actualizarse. Se daba el caso de que salía una evaluación fantástica de los subdirectores y una percepción qué, por qué se hacían dos evaluaciones una cualitativa y una cuantitativa, en la cuantitativa era fantástico y en la cualitativa cuando se confrontaba el subdirector o subdirectora con el equipo a autoevaluarse había elementos que definitivamente no se estaban cumpliendo. Entonces había como una disparidad en los resultados (…)

Fortalezas - Subcriterio 4.1

Recopilación y Seguimiento del PME

1.1 A nivel estratégico existe un seguimiento del Plan PME, que consiste en revisar si las actividades planificadas fueron ejecutadas, también existen instancias de evaluación intermedia todos los meses con los profesores de cada tramo y una evaluación al finalizar el año. Las actas de las reuniones son subidas a la carpeta Drive.

1.2 Existe una forma definida de recopilar la información de las actividades realizadas en el PME.

2. Se realiza un análisis de los resultados del SIMCE de los últimos 5 años.
3. Existe una preocupación por validar los resultados de evaluaciones de los Directivos entre lo percibido y lo evidenciado por los resultados de dichas evaluaciones. Para esto, se comenzaron a aplicar encuestas voluntarias para evaluar al equipo directivo con afirmaciones extraídas del marco de la buena enseñanza y de la buena dirección con una escala Likert de 1 al 5 donde 1 es Totalmente en Desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo.
4. Para realizar la evaluación docente, existe una rúbrica tipo para observar las clases y además se reconoce la necesidad de tener evaluaciones diferenciadas por nivel y dependen de cada subdirección, lo que permite espacio para innovar respecto a cómo desarrollar esta evaluación de manera atingente con el nivel, así al profesor de Jardín, no se mide de la misma forma que al profesor de Ed. Media.

Oportunidades de mejora - Subcriterio 4.1

Recopilación y Seguimiento del PME

1.1 La herramienta de recopilación de información de los profesores respecto al PME no es clara y por eso las opiniones son difíciles de sistematizar debido a que los encabezados de la tabla que deben llenar no son claros y se prestan para confusión.

1.2 No está definido el procedimiento que permita identificar cómo se determinaron los niveles de logro de las actividades, ni con qué criterio se generaron los rangos de logro, esto dificulta la replicación del proceso para el nuevo cuerpo directivo.

1.3 Otro punto para mejorar es la calendarización de las actividades dentro del plan, por ejemplo, en el caso del plan de capacitación, este debiera considerar un tiempo para poder aplicar lo aprendido y evaluarlo.

2. El análisis del SIMCE no explica las verdaderas causas de los resultados y, por lo tanto, es difícil determinar mejoras que realmente generen un mejor desempeño. Por otro lado, el análisis de los resultados de la Prueba DIA durante el año, no fueron revisados ni analizados.

3. La medición hacia el equipo de gestión realizada por el Directorio se realiza con baja participación de los tramos en las respuestas.

4. Al no existir un procedimiento en tiempo y forma de la evaluación de profesores, es difícil determinar si se hicieron y si el profesor recibió la retroalimentación de su evaluación.

Recomendaciones - Subcriterio 4.1

Recopilación y Seguimiento del PME

1. Se debe mejorar el instrumento utilizado en la evaluación de los profesores al PME para capturar la opinión de las personas identificando Fortalezas y Oportunidades de mejora de las acciones.

1.2 Se recomienda generar un procedimiento que permita determinar los niveles de implementación de las actividades del PME.

1.3 Se recomienda generar un presupuesto para las actividades del PME priorizando las actividades de mayor impacto y una Carta Gantt para realizar estas actividades, con un tiempo prudente para poder ejecutarlas y evaluarlas.

Análisis de Resultados

2. Se sugiere hacer un análisis de los resultados SIMCE y DIA para poder comparar con respecto a años anteriores y poder determinar las relaciones causales que determinan los resultados alcanzados como por ejemplo, con el diagrama Ishikawa.

3. Se recomienda aumentar la participación de la evaluación de los directivos generando instancias de retroalimentación de la gestión realizada por el profesional.

4. Se recomienda incorporar aspectos mínimos en el procedimiento de evaluación de profesores, por ejemplo, que las evaluaciones deberían realizarse cada semestre a todos los profesores del nivel y trabajar con ellos sobre los aspectos a mejorar durante el año. En la evaluación de fin de año, se sugiere que los resultados se revisen con los profesores mediante entrevistas en el mes de diciembre y que este hito no se pase por alto.

3.4.3 Calificación del Subcriterio 4.2. "Gestión de la información y el conocimiento"

Puntaje Obtenido: 15% (6,75 puntos)

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio, además de las recomendaciones realizadas para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.15 y 4.16.

Principales Hallazgos 4.2 Gestión de la información y el conocimiento

La calidad y la disponibilidad de los datos se logra mediante el uso de herramientas de Google Drive para tomar actas, para compartirlas con los participantes de las reuniones y administrar los privilegios de los lectores. Sin embargo, las actas no son firmadas por los participantes y pueden ser modificadas, no obstante, hay información que no es subida a tiempo.

Para transferir conocimientos de profesores de distintas disciplinas, se realizar reuniones de tramo donde todos opinan respecto a los estudiantes y cómo generar mejoras metodológicas o de recursos para obtener mejores resultados y existen informes que se solicitan para las reuniones de apoderados donde hay interacción entre profesores de asignatura y profesores jefes. Sin embargo, este canal es insuficiente para poder generar fluidez entre el trabajo de los profesores jefes y los profesores de asignatura. También existen instancias de reunión con apoderados donde se generan propuestas para mejorar los aprendizajes en el aula.

Finalmente, las instancias de retroalimentación de los departamentos dependen de cada uno de ellos, lo que genera espacios de trabajo de intercambio de experiencias. No obstante, estas instancias no se generan de la misma manera dentro de cada departamento.

Hallazgo

Extracto 22 Entrevistado 1

(…) pero nosotros como departamento siempre andamos dándonos feedback unos a las otras, alguna colega pregunta como Oye no sé qué hacer con esto y nosotros le decimos mira puedes hacer esto otro y así sucesivamente.

A continuación, se detallan el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio.

Fortalezas Subcriterio 4.2

1. La calidad y la disponibilidad de los datos se logra mediante el uso de herramientas de Google Drive para tomar actas, para compartirlas con los participantes de las reuniones y para otorgar privilegios. Por otro lado, también existe la posibilidad de ver el Historial de versiones y de hacer trazabilidad del documento.

2. Existen informes que se solicitan para las reuniones de apoderados donde hay interacción entre profesores de asignatura y profesores jefes.

3. Las instancias de retroalimentación de los departamentos dependen de cada uno de ellos, lo que genera espacios de trabajo de intercambio de experiencias.

4. Existen reuniones de apoderados donde se trabajan propuestas por parte de ellos para mejorar los aprendizajes.

Oportunidades de Mejora Subcriterio 4.2

1. Incorporar un mecanismo para que los participantes suscriban a los acuerdos de las reuniones. Por otro lado, hay información que no es subida a tiempo.

2. Mejorar el canal de comunicación entre los profesores jefes y los profesores de asignatura de manera bidireccional.

3. Escalar prácticas de retroalimentación y trabajo en equipo en departamentos

Recomendaciones 4.2

1. Se sugiere incorporar un mecanismo para que las personas suscriban a los acuerdos de las actas como, por ejemplo, estas deberían ser enviadas por mail a los participantes para que respondan si están de acuerdo con las actas dentro de un plazo estipulado.

2. Se requiere buscar una estrategia que enfatice la comunicación bidireccional entre jefatura y profesores de asignatura desde el departamento correspondiente como, por ejemplo, mediante reuniones.

3. Se sugiere incorporar un procedimiento para las reuniones de los departamentos que incluya una rúbrica sobre intercambio de experiencias y sobre cómo fortalecer el trabajo en equipo.

3.5 Orientación hacia las Personas (Criterio 5)

El Criterio Orientación hacia las Personas examina la manera en que los sistemas de trabajo de la organización, así como, la gestión del aprendizaje y la motivación, permiten a todos los colaboradores desarrollar y utilizar su máximo potencial en concordancia con los objetivos globales, estrategia y planes de acción de la organización. También se examinan los esfuerzos de la organización por establecer y mantener un lugar de trabajo y clima de respaldo conducentes a la excelencia en el desempeño y al crecimiento personal y organizacional.

3.5.1 Calificación del Criterio 5 Orientación hacia las Personas

El criterio 5 tiene calificación máxima de 85 puntos: 40 puntos para el subcriterio de " Entorno Laboral" y 45 para "Compromiso de la Fuerza Laboral ". La siguiente tabla, resume los puntajes asignados a cada subcriterio que, a continuación, serán justificados.

Tabla 10: Calificación del Criterio 5

Subcriterio	Rango	Puntaje
5.1	10% *40	4
5.2	15%*45	6,75
Total		**10,75**

Fuente: Elaboración propia.

Se escoge el Rango 10%-20% porque se comienza a observar:

- El comienzo de un enfoque sistemático de los requisitos básicos del ítem es evidente. (E)
- El enfoque se encuentra en las primeras etapas de implementación en la mayoría de las áreas o unidades de trabajo, lo que inhibe el progreso en cumplir los requisitos básicos del ítem. (D)
- Las etapas iniciales de una transición de, reaccionar a problemas a una orientación de mejora general son evidentes. (A)
- El enfoque está alineado en gran parte con otras áreas o unidades de trabajo a través de la resolución conjunta de problemas. (I)

3.5.2 Calificación del Subcriterio 5.1. "Entorno Laboral"

Puntaje Obtenido: 10% (4 puntos)

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio, además de las recomendaciones realizadas para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.17 y 4.18

Principales Hallazgos 5.1 Entorno Laboral

Las necesidades de capacidades y habilidades se detectan mediante autoevaluación que se realizó para generar una correcta implementación del PME en los planes de desarrollo Profesional Docente, planes de inclusión y sexualidad, mientras que las capacitaciones se evalúan mediante encuestas de satisfacción, informes de capacitación, asistencia, fotografías y análisis del material. El plan de desarrollo Profesional Docente busca construir en el cuerpo docente, herramientas de evaluación y planificación que permitan otorgar un marco y sello institucional a la práctica docente respondiendo al proyecto educativo.

En el caso del proceso de selección a nuevos miembros, esta se genera en 3 etapas. Primero, se realiza el perfil de cargo de acuerdo con los sellos institucionales, luego se envía aviso para postular y posteriormente se realizan 3 entrevistas. Una psicológica, una de microteaching y otra entrevista personal con el director/a o subdirector/a correspondiente al cargo. Finalmente, se realiza una inducción sobre los

sellos del PEI al candidato seleccionado. Los cambios en el personal se anuncian en reuniones, así como los cambios de planes que surjan en el entorno. Las asignaciones de tareas se realizan manualmente mediante criterios tales como:

1) Cantidad de horas
2) Especialidad
3) Características personales.

El entorno del lugar de trabajo se regula mediante el Reglamento Interno de Orden y Seguridad y a través de acciones que realiza el Comité Paritario en cuanto al autocuidado. Este órgano, realiza encuestas periódicamente para determinar causas del ausentismo laboral provocados por estrés y toma medidas correctivas para mejorar los índices. Por otro lado, también se promueven acciones de autocuidado para los trabajadores. Finalmente, con respecto a los beneficios para el personal, estos se logran gracias el trabajo que realiza el Sindicato de trabajadores en cuanto a negociaciones de contrato colectivo.

Hallazgo

Extracto 28 Entrevistado 1

(…) en este caso si la jefa nos dice que hay un cambio de planes, cambio de horario si es que hay un día libre que no teníamos planeado o si es que hay un día en donde se tiene que cancelar por x motivo, nosotros ahí nos dedicamos a juntarnos y hablar todos esos temas y a estar informados también sobre Qué le pasa a cada uno y básicamente eso es lo que hacemos en esas reuniones (…).

Fortalezas Subcriterio 5.1

1. Existen instancias de evaluación que han permitido generar necesidades de capacidades y habilidades, como es el caso del Plan de desarrollo Docente que busca dotar al personal de herramientas de evaluación y planificación e inclusión que permitan otorgar un marco y sello institucional a la práctica docente, respondiendo al proyecto educativo.

2. El proceso de selección cuenta con etapas claras e incorpora entrevistas relevantes para determinar si el perfil del docente se adecúa al perfil de cargo que se busca.

3. Las asignaciones de tareas y asignación horaria tienen claros criterios para realizarse.

4. Las encuestas y actividades para mejorar el clima laboral las desarrolla el Comité Paritario.

5. Los beneficios al personal se logran mediante negociaciones del Sindicato.

Oportunidades de Mejora 5.1

1. Se requiere en el proceso de definición de las competencias requeridas, la perspectiva y opiniones de los involucrados sobre los requerimientos que necesitan mejorar para disminuir la brecha entre la capacitación y adaptación de esta en las prácticas docentes.

2. El proceso de búsqueda de nuevos docentes no se masifica en plataformas de bolsas de trabajo.

3. El procedimiento de la asignación horaria que realiza Inspectoría General, se realiza de forma manual, por lo que es difícil de ejecutar en la medida en que se incremente el número de restricciones. Esto se evidenció particularmente con la pandemia.

Recomendaciones 5.1

1. Se recomienda incorporar la opinión de los involucrados sobre los requerimientos que necesitan mejorar mediante capacitación para que esta se adecué más a los problemas de los participantes.

2. Se recomienda incorporar las ofertas laborales en bolsas de trabajo masivas para disminuir la práctica de seguir incorporando personas de la misma comunidad.

3. Se recomienda adquirir un software que permita generar horarios considerando múltiples restricciones.

3.5.3 Calificación del Subcriterio 5.2. “Compromiso de la Fuerza Laboral ”15% (6,75 puntos)

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio, además de las recomendaciones realizadas para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.19 y 4.20.

Principales Hallazgos 5.2 Compromiso de la Fuerza Laboral

Actualmente, no existen procedimientos que permitan determinar a los impulsores del compromiso, ni tampoco existen mecanismos de evaluación para determinarlo. La cultura organizacional se trabaja desde los sellos declarados hasta en acciones que promueven la sana convivencia de todos los actores de la comunidad educativa. También existen instancias donde los trabajadores de un tramo se reúnen para opinar, por lo que la comunicación abierta es una fortaleza detectable y también existen votaciones democráticas que permiten que los profesores y miembros de la comunidad, escojan al equipo directivo o sean candidatos a este.

Por otro lado, se observa que no se realiza una gestión del rendimiento mientras que, para determinar el desarrollo de este, se realizan encuestas y reuniones que permiten diagnosticar necesidades de cursos y capacitaciones, que finalmente, son implementados. En cuanto a la eficacia del aprendizaje de estos cursos, estos se miden en reuniones por tramo. El desarrollo de carrera se fomenta mediante la posibilidad de postularse a cargos directivos cada dos años, de acuerdo con las bases establecidas en el Reglamento. Finalmente, si bien no existen instancias que promuevan la equidad y la inclusión dentro del establecimientos, estas se dan de forma natural, debido a la preocupación que existe sobre la inclusión y la sana convivencia.

De este análisis es posible diagnosticar que la gestión de personas y sus aspectos están siendo llevados por diversas áreas que se han hecho cargo de estas necesidades, pero no existe un área que se preocupe de todo el ciclo de gestión de personas.

Hallazgo

Extracto 35 Entrevistado 1

- ¿Si tienes alguna opinión con respecto a alguna mejora y quieres plantear a la dirección, existen instancias para plantearlas?

Yo creo que sí, la verdad es que sí, de lo que se ven en las reuniones de trabajo siempre los profesores son muy opinantes, dicen lo que piensan se dan consejos también, entonces siempre se escucha y se toma en cuenta la opinión del resto si es que puede ser una buena ayuda o si es que a lo mejor ya se tenía pensado de antes lo que dijo el compañero y así sucesivamente pero siempre hay una situación en donde todos

pueden opinar, todos pueden decir lo que piensan y también colaborar, por lo menos es lo que he podido presenciar en estas oportunidades de reunión. Generalmente se hacen reuniones donde estamos todos todos, los profesores, auxiliares por tramo y son una vez al mes.

Fortalezas Subcriterio 5.2

1. La cultura organizacional permite la comunicación abierta que fomenta el empoderamiento de los trabajadores. Se reconoce la formación integral como un sello institucional.

2. Para gestionar el desarrollo del rendimiento, se realizan encuestas y reuniones que permiten diagnosticar necesidades de cursos y capacitaciones, que finalmente, son implementados.

3.La eficacia del aprendizaje de estos cursos se mide en reuniones por tramo.

4. El desarrollo de carrera se fomenta mediante la posibilidad de postularse a cargos directivos cada dos años, de acuerdo con las bases establecidas en el Reglamento.

Oportunidades de Mejora 5.2

1. Se requiere mayor coordinación entre los distintos ciclos para llegar a una formación integral que cumpla con las exigencias de todos los tramos.

3. El mecanismo para medir la eficacia de los aprendizajes requiere perfeccionarse.

4. No existe una gestión de personas que apunte a motivar el compromiso de los trabajadores mediante el desarrollo de carrera.

5. No existen procedimientos que permitan determinar a los impulsores del compromiso, ni tampoco existen mecanismos de evaluación para determinarlo.

6. No se realiza gestión del rendimiento.

Recomendaciones 5.2

1. Se sugiere incorporar reuniones de coordinación entre los distintos ciclos para discutir la progresión de las habilidades desarrolladas por los estudiantes en los distintos ciclos.

3. Se sugiere perfeccionar el mecanismo para determinar la eficacia de los aprendizajes.

4. Se sugiere incorporar un encargado de gestión de personas que permita mejorar la satisfacción de los empleados, por lo menos a una persona.

5.Se sugiere generar procedimientos para determinar y evaluar los impulsores del compromiso.

6.Se requiere definir procedimientos y protocolos que permitan llevar a cabo la gestión del rendimiento.

3.6 Operaciones (Criterio 6)

El Criterio Operaciones examina los aspectos clave de la gestión de procesos de la organización, incluyendo los procesos de productos, servicios y organizacionales para la creación de valor; y, los procesos de soporte claves. Este Criterio comprende todos los procesos clave y unidades de trabajo.

3.6.1 Calificación del Criterio de Operaciones

El criterio de Operaciones tiene calificación máxima de 85 puntos: 45 puntos para el subcriterio de "Procesos de trabajo" y 40 para "Efectividad Operativa". La siguiente tabla, resume los puntajes asignados a cada subcriterio que, a continuación, serán justificados.

Tabla 11: Calificación del Criterio de Operaciones

Subcriterio	Rango	Puntaje
6.1	7,5%*45	3,38
6.2	7,5%40	3
Total		**6,38**

Fuente: Elaboración propia.

Se escoge el Rango 0%-10% porque se observa que:

- No es evidente un enfoque sistemático de los requisitos del ítem; la información es anecdótica. (E)
- Es evidente que la implementación de cualquier enfoque sistemático es escasa o nula. (D)

- Una orientación de mejora no es evidente; la mejora se consigue reaccionando a los problemas. (A)
- No hay alineación organizacional evidente; las áreas individuales o unidades de trabajo operan independientemente. (I)

3.6.2 Calificación del Subcriterio 6.1. "Proceso de trabajo"

Puntaje Obtenido: 7,5% (3,38 puntos)

Este ítem, describe la manera en que la organización identifica y gestiona los procesos de creación de valor para entregar valor a los clientes y lograr el éxito y crecimiento organizacional, para determinar cómo se logra aquello es que se deben responder los siguientes puntos.

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio, además de las recomendaciones realizadas para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.21 y 4.22.

Principales Hallazgos 6.1 Proceso de trabajo

Actualmente el colegio no cuenta con un manual de procedimientos estándares operativos que declare cuáles son los procesos claves, sin embargo, estos están explícitos en la ejecución diaria. De la evidencia presentada a continuación, se infiere que los procesos de creación de valor fueron determinados gracias a las reflexiones surgidas en el proceso de elaboración de la fase estratégica del PME. Por otro lado, al consultar al director, este menciona que los procesos claves son los siguientes: Seguimiento, Equipo de Aula, Planificación de clases, área formativa, gestión horaria, Administración financiera, Compras e inventarios y Remuneraciones.

Mientras que en el reporte de fase estratégica reportan que los procesos pedagógicos que les han permitido llevar a cabo el PME son: Apoyo directo a los estudiantes, Apoyo directo a los docentes, Gestión de resultados, Monitoreo continuo. Sin embargo, es importante destacar que la no formalización de estos procesos está provocando formas distintas de llevar a cabo dichos procesos, sin contar con una uniformidad base para generarlos ni para monitorearlos. Por otro lado, existen divergencias en cuanto a cuáles de estos procesos son claves y cuales son de soporte, no obstante, es posible aventurar que los procesos de soporte son los siguientes:

- Administración y finanzas
- Compras e inventario
- Remuneraciones

De esta evidencia es posible analizar que, gracias al uso de la tecnología, los procesos pedagógicos están más ordenados y son más fáciles de monitorear y de trazar. Por otro lado, también se evidencia un cambio en el diseño de las prácticas pedagógicas impulsado por las decisiones de Gobierno en base al currículum nacional y a la necesidad de fortalecer el desarrollo de habilidades de acuerdo con los objetivos priorizados del Ministerio de Educación. Cabe señalar que la Priorización Curricular es un marco de actuación pedagógica, que define objetivos de aprendizaje, secuenciados y adecuados a la edad de los estudiantes, procurando que puedan ser cumplidos con el máximo de realización posible en las circunstancias en que se encuentra el país. De la gestión de la cadena de suministro, el informe de auditoría es clave para determinar que falta documentación para la gestión de proveedores que podría estar generando confusiones en el pago a proveedores, debido al bajo nivel de control en el estado de pagos y falta de exposición en los Estados financieros.

Finalmente, la innovación si existe dentro del establecimiento y es posible identificarla en las entrevistas con los profesores, existe la voluntad de apoyar en los procesos de innovación por parte de la dirección, sin embargo, el proceso no está formalizado y se revisa caso a caso.

Hallazgo

Extracto 43 Entrevistado 10

También hay reuniones de co-docencia con educadoras diferenciales y profesores de asignatura donde deben planificar clases. Pero no lo hacen así, el profesor llega con la clase planificada y la educadora solamente contribuye en lograr pequeñas modificaciones. Lo que se debería lograr es que la planificación sea en conjunto, pero no está pauteado ni supervisado, no hay acta o minuta de lo que se habla y no está claro lo que tienen que hacer

Fortalezas - Subcriterio 6.1

1. Los procesos de creación de valor fueron determinados gracias a las reflexiones surgidas en el proceso de elaboración de la fase estratégica del PME.

2. Gracias al uso de la tecnología, los procesos pedagógicos están más ordenados y son más fáciles de monitorear y de trazar

Oportunidades de mejora - Subcriterio 6.1

1. No cuenta con un manual de procedimientos estándares operativos que declare cuales son los procesos claves.

2. La no formalización de estos procesos está provocando formas distintas de llevar a cabo dichos procesos, sin contar con una uniformidad base para generarlos ni para monitorearlos.

3. En la gestión de suministros, se observa un bajo nivel de control en el estado de pagos y falta de exposición en los Estados financieros.

4. La innovación se realiza caso a caso, pero no existe una política que impulse la innovación.

5. No existe un Control presupuestario: No hay una definición previa para llevar el control, solo registran gastos.

Recomendaciones - Subcriterio 6.1

1. Generar un manual de procedimientos estándares operativos, declarar los procesos pedagógicos y administrativos claves

2. Formalizar los procesos para generar una uniformidad base

3. Aumentar el nivel de control en el estado de pagos e impulsar la exposición de los Estados financieros.

4. Impulsar la innovación sobre todo en prácticas pedagógicas por medio de fondos, incentivos, premios.

5. Generar un presupuesto y un control presupuestario.

3.6.3 Calificación del Subcriterio 6.2 “Eficacia operativa”

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio, además de las recomendaciones realizadas para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.23 y 4.24.

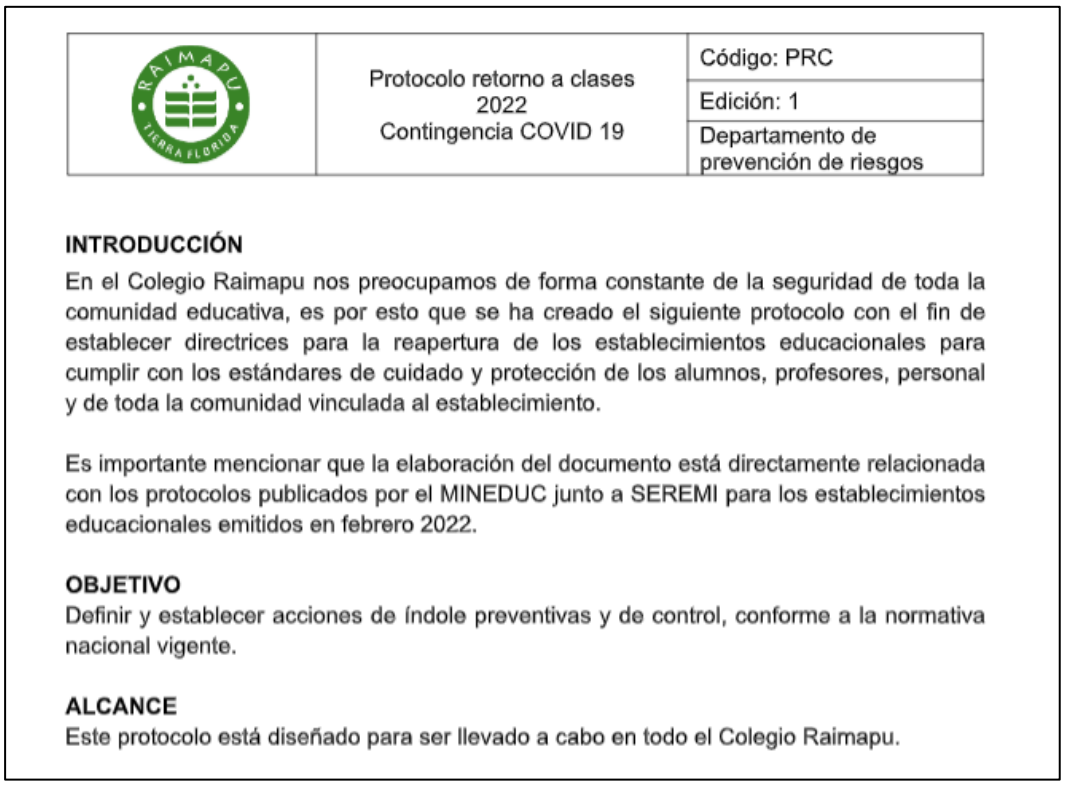
Principales hallazgos- Subcriterio 6.2 Eficacia operativa

Actualmente el coste, la eficiencia y la eficacia de las operaciones no son gestionadas formalmente. En el caso de Ciberseguridad, la organización cuenta con un departamento de informática que se preocupan de los eventos adversos en materia de ciberseguridad y se cuenta con la seguridad proporcionada por G Suite, lo que no la hace infalible a algunos problemas. Por otro lado, en el caso de la seguridad de privacidad de datos de los estudiantes, estos se rigen por el manual de convivencia vigente y los protocolos existentes para abordar estos casos.

La seguridad y la prevención de riesgos laborales está a cargo del Departamento de Prevención de Riesgos del Colegio que junto con la Mutual de Seguridad ACHS, trabajan para garantizar la seguridad y disminuir los riesgos.

- Los protocolos de emergencia son preparados por el Departamento de Prevención de Riesgos de acuerdo con los protocolos elaborados por las autoridades. Estos son adaptados a la realidad del Colegio y socializados con toda la comunidad escolar. Actualmente, existe un plan integral de seguridad y emergencia PISE realizado por la prevencionista de riesgos con fecha 15 de enero 2022 donde se levantan los riesgos, protocolos y responsables de las emergencias. Este documento menciona los pasos a seguir del Plan de Emergencia y Evacuación.

  Hallazgo



	Protocolo retorno a clases 2022 Contingencia COVID 19	Código: PRC
		Edición: 1
		Departamento de prevención de riesgos

INTRODUCCIÓN

En el Colegio Raimapu nos preocupamos de forma constante de la seguridad de toda la comunidad educativa, es por esto que se ha creado el siguiente protocolo con el fin de establecer directrices para la reapertura de los establecimientos educacionales para cumplir con los estándares de cuidado y protección de los alumnos, profesores, personal y de toda la comunidad vinculada al establecimiento.

Es importante mencionar que la elaboración del documento está directamente relacionada con los protocolos publicados por el MINEDUC junto a SEREMI para los establecimientos educacionales emitidos en febrero 2022.

OBJETIVO

Definir y establecer acciones de índole preventivas y de control, conforme a la normativa nacional vigente.

ALCANCE

Este protocolo está diseñado para ser llevado a cabo en todo el Colegio Raimapu.

Fortalezas - Subcriterio 6.2

1. La organización cuenta con un departamento de informática que se preocupan de los eventos adversos en materia de ciberseguridad y se cuenta con la seguridad proporcionada por G Suite.

2. En el caso de la seguridad de privacidad de datos de los estudiantes, estos se rigen por el manual de convivencia vigente y los protocolos existentes para abordar estos casos.

3. La seguridad y la prevención de riesgos laborales está a cargo del Departamento de Prevención de Riesgos del Colegio que junto con la Mutual de Seguridad ACHS, trabajan para garantizar la seguridad y disminuir los riesgos. Actualmente existe una versión actualizada del Plan Integral de Seguridad.

4. Los protocolos de emergencia son preparados por el Departamento de Prevención de Riesgos de acuerdo con los protocolos elaborados por las autoridades. Estos son adaptados a la realidad del Colegio y socializados con toda la comunidad escolar.

Oportunidades de mejora - Subcriterio 6.2

1. Actualmente el costo, la eficiencia y la eficacia de las operaciones no son gestionadas formalmente.

2. Actualmente la seguridad y la ciberseguridad están siendo protegidas por el Uso de Google Gsuite, lo que no la hace infalible a algunos problemas como suplantación de identidad en otros dispositivos.

Recomendaciones - Subcriterio 6.2

1. Gestionar el costo, la eficiencia y la efectividad de las operaciones para minimizar el riesgo de fallas.

2. Generar capacitaciones sobre protección de datos de la cuenta Gsuite utilizando buenas prácticas de la ciberseguridad y la importancia de la gestión de la información y un plan de bajada hacia la comunidad del Plan Integral de Seguridad.

3. Incorporar una política de gestión de contraseñas que obligue a cambiar las contraseñas cada cierto tiempo.

3.7 Resultados (Criterio 7)

En la categoría de resultados se pregunta por el rendimiento y la mejora de su organización en todas las áreas clave: resultados de los procesos de aprendizaje de los estudiantes; resultados de los clientes; resultados de la plantilla; resultados de liderazgo y gobernanza; y resultados financieros, presupuestarios, de mercado y de estrategia. El criterio de Resultados tiene calificación máxima de 450 puntos: 120 puntos para el subcriterio de " Resultados del aprendizaje y del proceso de los estudiantes", 80 puntos para "Resultados del cliente", 80 puntos para "Resultados de la fuerza de trabajo", también 80 puntos para "Resultados de liderazgo y gobierno" y 90 puntos para "Resultados financieros y de mercado". La siguiente tabla, resume los puntajes asignados a cada subcriterio que, a continuación, serán justificados.

Tabla 12: Clasificación del Criterio de Resultados

Subcriterio Resultados	Puntaje	Puntaje máximo esperado	Diferencia	% respecto al esperado
7.1 Aprendizaje estudiantes	5% (6 puntos)	120	114	5,00%
7.2 Cliente	5% (4 puntos)	80	76	5,00%

7.3 Fuerza laboral	5% (4 puntos)	80	76	5,00%
7.4 Liderazgo y gobierno	5% (4 puntos)	80	76	5,00%
7.5 Financieros y mercado	10% (9 puntos)	90	81	10,00%
Total	**(27 puntos)**	**450**		

Fuente: Elaboración propia.

La puntuación de un elemento de resultados se basa en una evaluación integral de su desempeño general, teniendo en cuenta los cuatro factores de resultados los cuales son Niveles, tendencias, comparaciones e integración al Perfil Organizacional. Los hallazgos de esta sección se encuentran en anexos. Los elementos de resultados muestran datos sobre la amplitud de los resultados de rendimiento informados. Esto está directamente relacionado con la implementación y el aprendizaje organizacional; Si los procesos de mejora se comparten e implementan ampliamente, debería haber resultados correspondientes.

En base a la evidencia recopilada, se observa que el rango en que se encuentra este criterio es de 0% a 5% y de 10% a 20%.

Para el rango de 0%-5% se observa:

- No hay resultados de desempeño organizacional, o los resultados reportados son pobres. (N)
- Los datos de tendencias no se informan o se muestran principalmente tendencias adversas. (T)
- No se reporta información comparativa. (C)
- Los resultados no se informan en áreas de importancia para el cumplimiento de los requisitos de su misión organizacional. (I)

Mientras que en el caso del rango de 10% a 20%, se observa:

- Se reportan algunos resultados de desempeño organizacional, que responden a los requisitos básicos del ítem, y los buenos niveles de rendimiento son evidentes. (N)
- Se reportan algunos datos de tendencias, con algunas tendencias adversas evidentes. (T)
- Se reporta poca o ninguna información comparativa. (C)
- Los resultados se informan sobre algunas áreas de importancia para el cumplimiento de los objetivos de su misión organizacional. (I)

Calificación del Subcriterio 7.1 "Resultados de la eficacia de los procesos y el aprendizaje de los estudiantes"

Puntaje Obtenido: 5% (6 puntos)

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio, además de las recomendaciones realizadas para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.25 y 4.26.

Principales Hallazgos 7.1 Resultados de la eficacia de los procesos y el aprendizaje de los estudiantes

Se reportan resultados de la Prueba DIA y la Prueba SIMCE que el Colegio tiene una Categoría de desempeño MEDIO-BAJO en las pruebas de Matemática y Lectura. Estas pruebas reportan información comparativa con la competencia u otras instituciones similares. Sin embargo, no existen resultados de la eficacia y eficiencia de los procesos de trabajo. Los resultados de la seguridad y preparación para emergencias son desarrollados por la Mutual de Seguridad y fueron levantados por la prevencionista de riesgos del establecimiento. Finalmente, tampoco existen resultados de la gestión de la red de suministros.

Hallazgo

Resultado SIMCE

En el caso de la prueba SIMCE, se observa que el Colegio tiene un rendimiento MEDIO-BAJO tanto en Enseñanza Básica, como en Enseñanza Media en la Categoría de Desempeño Vigente en comparación a los otros establecimientos con similares aspectos socioeconómicos.

Ilustración 16: Categoría de Desempeño Simce

Estos son los resultados del nivel de 8vo básico.

Fortaleza 7.1

- Existen medidas de resultados de aprendizaje comparados con instituciones similares.

Oportunidades de mejora - Subcriterio 7.1

- No existen indicadores de la eficacia y eficiencia de los procesos de trabajo
- No existen indicadores de la gestión de la red de suministros

Recomendaciones - Subcriterio 7.1

- Generar indicadores de aprendizaje de forma externa para poder complementar los indicadores externos para esto, se recomienda realizar un análisis estadístico procurando proveer datos numéricos significativos y análisis de causas y efectos para determinar el aprendizaje.
- Desarrollar e implementar indicadores de la eficacia y eficiencia de los procesos de trabajo y de la gestión de la red de suministros, trabajando aspectos como el uso eficiente de recursos con medidas y metas temporales.

Calificación del Subcriterio 7.2 “Resultados del cliente”

Puntaje Obtenido: 5 % (4 puntos)

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio, además de las recomendaciones realizadas para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.27 y 4.28.

Principales Hallazgos 7.2 Resultados del cliente

- Los indicadores que miden la satisfacción de los estudiantes se enfocan en valorar al cuerpo docente en general. En base a esto, se determina que los resultados son satisfactorios ya que, se evalúa muy bien a los profesores. No obstante, no se trabaja con medición del compromiso ni del involucramiento de estudiantes u otros clientes y no se reporta información comparativa con otras instituciones de educación.

Hallazgo

La satisfacción de los estudiantes se mide mediante encuestas donde se evalúan aspectos tales como

- - Empatía del docente
- - Motivación
- - Confianza
- En esta encuesta participaron 131 estudiantes quienes tuvieron que calificar con nota del 1 al 7 las siguientes afirmaciones respecto a los profesores.

- **Gráfico 1: Encuesta percepción de clases**

-

Fortalezas - Subcriterio 7.2

- Los cuestionarios a estudiantes dan cuenta de un alto nivel de satisfacción de los estudiantes en cuanto al cuerpo docente.

Oportunidades de mejora - Subcriterio 7.2

- Los cuestionarios de satisfacción son recolectados solamente una vez al año y no incluye a los apoderados y familias.
- No incluye otras aristas del Colegio como las instalaciones, el trato, entre otras.
- Tampoco se comparan los resultados con competidores u otras organizaciones.
- Finalmente, no hay medición de compromiso o involucramiento de estudiantes u otros clientes.

Recomendaciones - Subcriterio 7.2

- Basar la medición de la satisfacción de los estudiantes en aspectos como la enseñanza recibida, las instalaciones, el trato, la convivencia, entre otros aspectos y que esta sea realizada de manera sistemática.
- Realizar medición y análisis de quejas y reclamos
- Medir satisfacción de apoderados mediante encuesta de satisfacción.
- Comparar resultados de desempeño con competidores y organizaciones de educación.
- Incorporar la medición de compromiso o involucramiento de estudiantes u otros clientes.

Calificación del Subcriterio 7.3 “Resultados de la fuerza de trabajo”

Puntaje Obtenido: 5 % (8 puntos)

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio, además de las recomendaciones realizadas para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.29 y 4.30.

Principales Hallazgos - Subcriterio 7.3 Resultados de la fuerza de trabajo

- La capacidad del personal es levantada mediante reuniones y observaciones de clases y se capacitó al equipo de gestión en observación de clases y retroalimentación individual
- Los indicadores de clima laboral, seguridad, accesibilidad son realizados por el comité paritario

Hallazgo

El plan de desarrollo profesional docentes tiene como principal propósito el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, midiendo el impacto de las actividades implementadas de manera sistemática. Es medido por el nivel de implementación del plan.

Nivel de implementación	%
Óptimo	75%-99% de logro

Fortalezas - Subcriterio 7.3

- Se observa que la capacidad del personal es levantada mediante reuniones y observaciones de clases y que se hicieron esfuerzos para capacitar al equipo de gestión en observación de clases y retroalimentación individual. Por otro lado, se observa que los indicadores de clima laboral, seguridad, accesibilidad son realizados por el comité paritario y no por un área encargada por lo que indicadores como la capacidad son difíciles de monitorear porque no ha sido sistematizada ni estructurada para los distintos tramos, adicionalmente, se observa que la capacidad del personal está siendo cuestionada.
- Por otro lado, se observa que no existe evaluación individual o colectiva que identifique necesidades de capacitación de los funcionarios de manera sistemática y estructurada ni indicadores para medir el compromiso de los trabajadores.

Oportunidades de mejora - Subcriterio 7.3

- La capacidad es difícil de monitorear porque no ha sido sistematizada ni estructurada para los distintos niveles.
- No existe evaluación individual o colectiva que identifique necesidades de capacitación de los funcionarios de manera sistemática y estructurada.
- Los niveles de capacidad están siendo cuestionados.

- No existen indicadores para medir el compromiso de los trabajadores.

Recomendaciones - Subcriterio 7.3

- Generar indicadores de capacidad para detectar la necesidad de contrataciones o despidos.
- Instaurar mediciones para los funcionarios, individualmente y por áreas.
- Generar medidas de seguimiento del desarrollo de la fuerza de trabajo y de los líderes.
- Generar indicadores de compromiso de los trabajadores

Calificación del Subcriterio 7.4 "Resultados de liderazgo y gobierno"

Puntaje Obtenido: 5% (4 puntos)

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio, además de las recomendaciones realizadas para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.31 y 4.32.

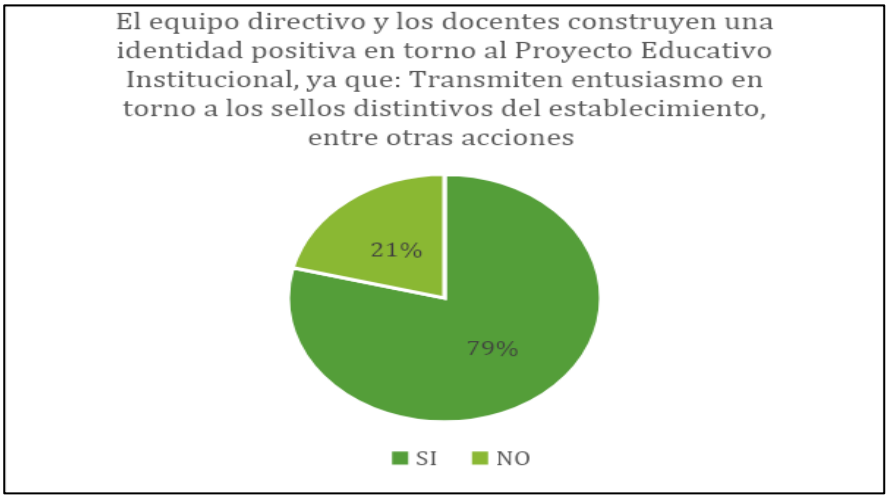
Principales Hallazgos 7.4 Resultados de liderazgo y gobierno

- En el caso de Liderazgo, no se presentan indicadores para medir la bidireccionalidad de la comunicación-
- Se cultiva la innovación, la toma de riesgos inteligentes y la creación de un enfoque en la acción. Por otro lado, no se presentan todos los indicadores de este subcriterio. Este es el caso de Gobernanza, Legislación, Ética y Sociedad.
- A su vez, no existen resultados por unidades organizativas y grupos de estudiantes y otros grupos de clientes.
- Se reportan niveles de rendimiento con poca participación y no de todos los estamentos, y no se comparan los resultados en relación con los de otras organizaciones apropiadas, como competidores u organizaciones similares, o puntos de referencia.

Hallazgo

En la encuesta de autoevaluación que se les realizó a los profesores, arrojó los siguientes resultados en cuanto al liderazgo del equipo directivo. En esta encuesta, participaron solo 19 personas.

Ilustración 17 Resultados despliegue de visión y valores



Fortalezas - Subcriterio 7.4

- Existe un primer ejercicio de autoevaluación donde se determinaron elementos del criterio de liderazgo.

Oportunidades de mejora - Subcriterio 7.4

- No se presentan indicadores para medir la bidireccionalidad de la comunicación, el compromiso y si se cultiva la innovación, la toma de riesgos inteligentes y la creación de un enfoque en la acción.
- No existen indicadores de Gobernanza, Legislación, Ética y Sociedad.

Recomendaciones - Subcriterio 7.4

- Implementar indicadores para medir la bidireccionalidad de la comunicación, el compromiso y si se cultiva la innovación, la toma de riesgos inteligentes y la creación de un enfoque en la acción.
- Implementar indicadores de Gobernanza, Legislación, reglamentación y acreditación, Ética y Sociedad.
- Generar mediciones continuas que permitan comparar los desempeños a lo largo del tiempo.

Calificación del Subcriterio 7.5 “Resultados financieros y de mercado”

Puntaje Obtenido:10 % (9 puntos)

A continuación, se detalla el análisis de Fortalezas y Oportunidades de Mejora hallados en el establecimiento para este subcriterio, además de las recomendaciones realizadas para mejorar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad en el subcriterio medido. Las preguntas y evidencia de este subcriterio se encuentran en los anexos 4.33 y 4.34.

Principales Hallazgos 7.5 Resultados financieros y de mercado

a. Resultados presupuestarios, financieros y de mercado

Los resultados de desempeño financiero del Colegio reflejan una delicada situación financiera que podría resultar en el quiebre de la organización. Esta situación se ha exacerbado una vez incorporada la ley SEP en el establecimiento, ya que, se dejaron de percibir ingresos de mensualidad por los estudiantes prioritarios. Por otro lado, la incobrabilidad aumentó debido principalmente al incremento de vulnerabilidad de las familias en el contexto de pandemia.

(2) Rendimiento del mercado

En cuando al rendimiento en comparación al mercado, se observa que, la razón estándar de "Remuneración/Ingresos" para Colegios Subvencionados debiera andar en el orden del 75% al $80%, mientras que, la razón "Remuneración 2021/Ingresos2020" en el Colegio es de 100%. Esto da cuenta de que el costo de remuneraciones equivale al 100% de los ingresos. Esto se debe principalmente porque el establecimiento cuenta con una dotación docente mayor a la requerida y con sueldos más altos que el mercado debido a los años de servicio que posee el personal.

b. Resultados de la aplicación de la estrategia

Los resultados de la aplicación de la estrategia dan cuenta de que los planes de acciones han sido realizados en niveles adecuados y óptimos. Sin embargo, los indicadores no son monitoreados constantemente y los gastos realizados por la ley SEP no son sistematizados mensualmente, por lo que no es posible identificar el impacto de los recursos en los alumnos prioritarios y preferentes.

Hallazgo

- En el año 2021, se percibió un déficit de **$211.893.289** y un porcentaje de incobrabilidad del **11%.**

Ilustración 18: Flujo de caja 2021

	2021												2022	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
INGRESOS														
ESCOLARIDAD	13,819,400	19,047,858	68,514,811	49,977,766	55,817,133	52,912,247	51,338,125	60,227,541	58,202,712	51,084,806	57,700,000	99,000,000	7,000,000	5,000,000
SUBVENCIÓN	65,713,737	63,413,890	63,348,303	67,608,852	70,482,502	69,282,921	66,641,701	61,248,907	64,068,409	74,185,877	64,068,409	64,068,409	64,068,409	64,068,409
OTROS INGRESOS	14,548,925	3,161,277	3,131,899	5,996,387	27,302,023	3,286,004	5,972,900	23,389,292	3,350,792	3,350,792	3,350,792	3,350,792	13,850,792	3,350,792
	94,082,062	**85,623,025**	**134,995,013**	**123,583,005**	**153,601,658**	**125,481,172**	**123,952,726**	**144,865,740**	**125,621,913**	**128,621,475**	**125,119,201**	**166,419,201**	**84,919,201**	**72,419,201**
GASTOS														
REMUNERACIONES	125,521,339	118,497,992	121,782,302	124,664,374	122,814,054	127,759,338	129,602,983	142,673,468	139,639,337	125,726,549	125,809,816	133,049,041	133,004,481	133,004,481
BONO SAE												22,000,000		
HONORARIOS	1,780,092	5,318,000	2,374,884	1,045,002	1,888,858	2,026,574	1,621,294	1,087,605	526,000	2,194,602	1,427,202	1,321,904	1,352,671	1,293,095
GTOS. ADMD.	2,442,576	20,815,546	10,081,155	3,526,850	3,242,642	3,000,263	11,770,154	8,038,732	9,426,239	7,416,985	5,456,112	5,629,032	5,441,152	5,291,492
COMPRA ACTIVOS	4,202,335	2,509,177	5,196,951	2,612,567	2,611,347	5,351,164	2,509,177	2,639,167	2,859,177	3,404,167	2,689,177	2,809,177	10,650,000	150,000
	133,946,342	**147,140,715**	**139,435,292**	**131,848,793**	**130,556,901**	**138,137,339**	**145,503,608**	**154,438,972**	**152,450,753**	**138,742,304**	**135,382,307**	**164,809,154**	**150,448,304**	**139,739,068**
Superavit /Deficit	(39,864,280)	(61,517,690)	(4,440,279)	(8,265,788)	23,044,757	(12,656,167)	(21,550,882)	(9,573,232)	(26,828,840)	(10,120,829)	(10,263,106)	1,610,047	(65,529,103)	(67,319,867)
									(211,893,289)					

Fortalezas- Subcriterio 7.5

- Existen informes como el Estado de Flujo de Caja, que dan cuenta de la liquidez y la realidad que vive el Colegio en cuanto al ámbito financiero.
- Existe el indicador Remuneración/Ingresos que se compara con el resto de los colegios subvencionados en comunas aledañas.
- Los resultados de la aplicación de la estrategia dan cuenta de que los planes de acciones han sido realizados en niveles adecuados y óptimos.

Oportunidades de mejora - Subcriterio 7.5

- Los resultados de desempeño financiero dan cuenta de una delicada situación que afecta la viabilidad financiera.
- La institución no trabaja con Gestión de Costos
- La institución no trabaja con presupuestos.

Recomendaciones - Subcriterio 7.5

- Implementar Gestión de Costos para generar *input* de datos para análisis robustos, tanto operacionales como estratégicos.
- Implementar herramientas de presupuestos que permitan planificar y formular anticipada de los gastos e ingresos del Colegio y de la implementación del PME.

Puntaje total del Criterio 7: 27 puntos

Conclusiones diagnóstico

De este capítulo se desprende el diagnóstico del sistema actual. En el caso de los Criterios de Procesos, se observa que estos se han desarrollado de manera incipiente y que a la fecha permanece en etapas iniciales de desarrollo e implementación de enfoques, cumpliendo solamente con los requisitos básicos de los elementos que exige el PME.

Es así, como se puede concluir que las operaciones están caracterizadas por ser actividades más que procesos establecidos y que intentan resolver necesidades o problemas inmediatos. Sin embargo, el esfuerzo realizado por el Colegio para llevar a cabo el PME, ha decantado en una transición entre una organización reactiva hacia una que se orienta a la mejora general, al menos de forma inicial. También se observa que el enfoque está bastante alineado con otras áreas o unidades de trabajo, a través de la resolución coordinada de problemas por medio de reuniones e instancias menos formales.

En relación con los resultados, se observa en el general que se carecen de datos comparativos y de tendencia a excepción de los datos que requieren seguimiento por parte de organismos externos y que son requeridos por ley como es el caso de la Prueba Simce. Mientras que en el caso de los Resultados del plan PME se observa un esfuerzo por medirlo en cuanto a su cumplimiento.

Tabla 13: Clasificación de los 7 Criterios del Modelo Baldrige para el Colegio

Criterio	Puntaje Obtenido	Puntaje máximo Esperado	Diferencia	% respecto al esperado
1.Liderazgo	14,5	120	105,5	12,08%
2.Estrategia	14,75	85	70,25	17,35%
3.Clientes	19,25	85	65,75	22,65%
4.Medición	13,5	90	76,5	15,00%
5.Fuerza laboral	10,75	85	74,25	12,65%
6. Procesos	6,38	85	78,62	7,51%
7.Resultados	27	450	423	6,00%
Total	**106,13 puntos**	**1000 puntos**		

Fuente: Elaboración propia.

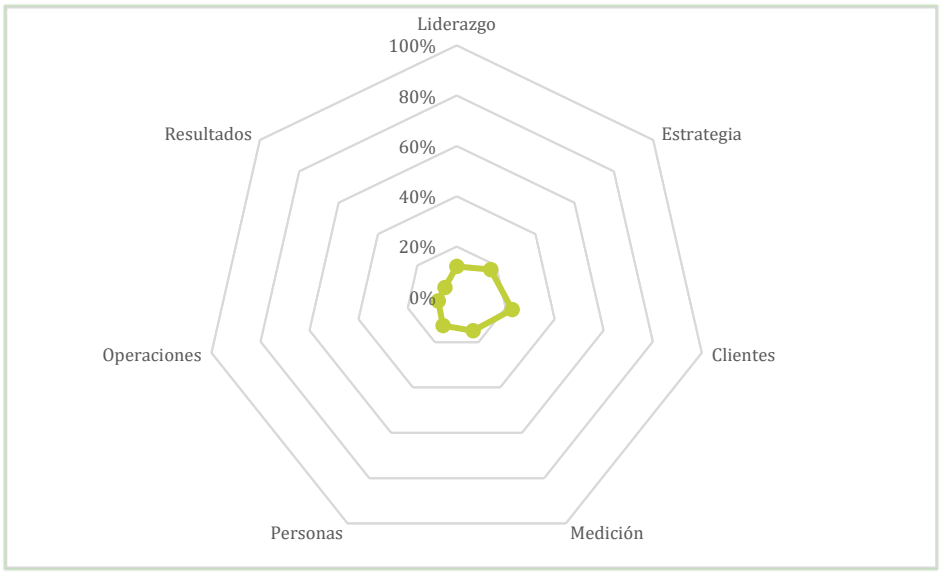
Para mejor visualización de los puntajes de los siete criterios, estos se presentan en forma de porcentajes en el Gráfico araña o radial en la siguiente ilustración. En este gráfico se puede apreciar que los

puntajes obtenidos por el Colegio no sobrepasan el 20% de logro en relación con el puntaje máximo esperado, a excepción del criterio Clientes con un 22,65%, lo que tiene coherencia con la Misión declarada en el Proyecto Educativo del Colegio.

A su vez, es posible distinguir los puntos más débiles que requieren ser trabajados por la organización de manera prioritaria. Las dimensiones con menores puntuaciones fueron Resultados, Operaciones, Liderazgo, Fuerza Laboral y Medición. Las principales causas son que Resultados es consecuencia de los otros criterios. En el caso de Operaciones o Procesos esta situación es debido a que existe una falta de control respecto a los procedimientos y la mayoría de estos no tienen formalizaciones. Para el caso de liderazgo, se observa que la causa se encuentra en el subcriterio de Liderazgo Senior y se debe principalmente a la falta de comunicación bidireccional en todos los estamentos y a la falta de motivación hacia el alto rendimiento en las reuniones con los líderes.

En el caso de medición, se observa que el establecimiento no realiza análisis de tendencia de resultados, por lo que la información no es una fuente primaria para realizar una correcta toma de decisiones, también se observa que no existen indicadores que permitan recopilar información y determinar el estado real de las gestiones realizadas. Finalmente, en el caso de Fuerza laboral, la principal falencia radica en que las funciones de gestión del personal están repartidas en otros roles y departamentos.

Ilustración 19: Gráfico Radial



Fuente: Elaboración propia.

Estos hallazgos sugieren que el establecimiento no tiene las herramientas de gestión suficientes para poder implementar correctamente un Plan de Mejoramiento Educativo ni un Ciclo de Mejora Continua, por lo que se requiere generar mejoras necesarias para diseñar un Sistema de Gestión de calidad que les permita llevar el proceso del PME.

Las recomendaciones generadas en este diagnóstico fueron recogidas y agrupadas en diversos proyectos priorizados que se mostrarán en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA AL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

Gracias al diagnóstico realizado en el Capítulo III, se pudieron detectar Fortalezas, Oportunidades de Mejoras y Recomendaciones mediante el Modelo Baldrige Performance Excellence for Education, la cual es una guía de cómo poner en práctica los principios de control y mejora de la calidad según lo que se espera para una institución que desea alcanzar una gestión tendiente a la excelencia y permite generar un camino de acciones para mejorar la gestión institucional. Es así, como desde las Oportunidades de Mejoras y las Fortalezas detectadas, se comienza a distinguir una ruta que permita ir generando mejoras en la gestión que tiendan a mejorar los resultados de la organización.

Como el Colegio en cuestión no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad robusto, se requiere como primer paso, el diseño de este. Para esto, se generó una propuesta con una serie de pasos para la implementación del sistema.

En el punto 4.1 se presentan los proyectos de mejora propuestos con la aplicación del Baldrige para mejorar progresivamente el sistema de gestión de calidad inicial. En el punto 4.2 se expondrá la priorización de éstos mediante una metodología extraída de la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA UN HOSPITAL FILANTRÓPICO BRASILEÑO de la tesista de Magíster en Control de Gestión Marcelle Mota (2019) y finalmente, en la sección 4.3 se mostrará la planificación de estos proyectos por medio de una Carta Gantt.

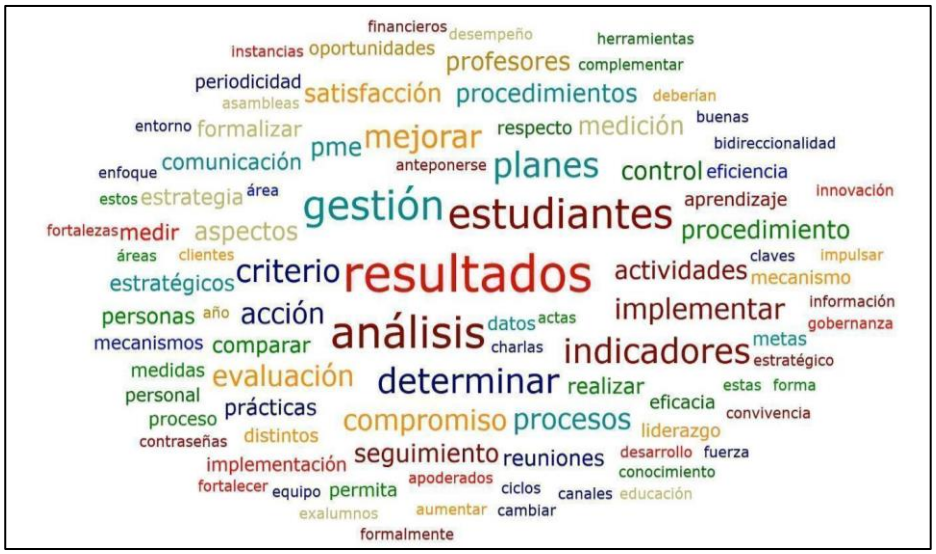
4.1 Proyectos de mejora

Los proyectos de mejora surgen de las recomendaciones que se realizaron en el diagnóstico. A continuación, se presenta un cuadro que resume estas recomendaciones generadas por cada criterio y subcriterio, tanto para Procesos, como para Resultados. Luego, se generaron proyectos de mejora que engloban a los distintos sets de recomendaciones dependiendo si existe correlación entre ellas.

La tabla del anexo 9, vincula las recomendaciones realizadas en el diagnóstico a 7 proyectos de mejora que se explicarán posteriormente.

La siguiente ilustración, permite ver las palabras con mayores frecuencias de las recomendaciones realizadas en el capítulo anterior. De ellas se destacan, análisis de resultados, gestión, estudiantes, planes, mejorar PME, entre otras. Esto entrega luces hacia donde deben apuntar los Proyectos de Mejora.

Ilustración 20: Nube de palabras Recomendaciones



Fuente: Elaboración propia.

Estas recomendaciones fueron agrupadas por tema y afinidad, para luego asociarlas a proyectos específicos. En total se definieron 7 proyectos, los cuales se explican a continuación.

- **Proyecto 1** Desarrollar mecanismos efectivos para la implementación y monitoreo del PME.
- **Proyecto 2** Mejorar Mecanismos de segregación de funciones y Control
- **Proyecto 3** Promover una comunicación bidireccional con todos los estamentos
- **Proyecto 4** Generar sistema de Costos y un plan de presupuesto para las acciones del PME.

- **Proyecto 5** Incorporar un encargado de gestión de personas que permita alinear al personal con el logro de los objetivos estratégicos.
- **Proyecto 6** Generar eficiencia en las operaciones y un mayor control de la seguridad a través de la implementación de LEAN.
- **Proyecto 7** Promover la innovación de proyectos que fomenten mejores prácticas pedagógicas.

A continuación, se explican los 7 proyectos.

Proyecto 1 Desarrollar mecanismos efectivos para la implementación y monitoreo del PME.

Tabla 14 Proyecto 1

Objetivo	Actividades
Desarrollar mecanismos efectivos para la implementación y monitoreo del PME.	Asignar la responsabilidad de los planes de acción del PME a las distintas áreas que corresponden.
	Implementar indicadores de efectividad para medir los planes de acción
	Implementar mecanismos de inteligencia competitiva que permitan analizar las oportunidades estratégicas que presenta el entorno y canalizarlas en mejoras al Plan estratégico siguiente

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo del proyecto: Desarrollar mecanismos efectivos para la implementación y monitoreo del PME.

Explicación de la propuesta: El Colegio parte su fase anual de seguimiento del PME, para esto se han detectado algunas mejoras que facilitarán la implementación, despliegue y medición de este.

1) Asignar la responsabilidad de los planes de acción del PME a las distintas áreas que corresponden.
2) Se sugiere implementar indicadores de efectividad para medir los planes de acción. Se sugiere generar metas claras y medibles para el corto y largo plazo de los planes, así como comparar el

rendimiento con otras organizaciones similares. Se recomienda generar un panel de control para medir los planes de acción y para poder discutirlos en las reuniones mensuales.

3) Se sugiere implementar mecanismos que permitan analizar las oportunidades estratégicas que presenta el entorno y canalizarlas en mejoras al Plan estratégico.

Para posteriores fases estratégicas de futuros ciclos de PME se sugiere ampliar el proceso incluyendo un análisis estratégico que antecede la definición de los objetivos estratégicos del PME para generar mecanismos de Inteligencia competitiva.

- **Duración aproximada:** Se estima un plazo de 3 meses.
- **Presupuesto aproximado:** Se estima un valor aproximado de 2 millones de pesos para contratar a una consultora encargada de realizar el proyecto.
- **Impacto en el Sistema de Gestión de Calidad:** Muy Alto, permite el análisis organizacional e innovación, en colaboración con otras áreas con intercambio de información y conocimiento.
- **Impacto en la realización de los objetivos institucionales PME:** Gran relevancia estratégica, apunta a mejorar dos o más objetivos estratégicos.

Proyecto 2 Mejorar la segregación de funciones y el control

Tabla 15: Proyecto 2

Objetivo	Actividades
Mejorar la segregación de funciones y el control	▪ Verificar que no hay responsabilidades asignadas o duplicidad de funciones ▪ Revisar los roles y funciones y actualizarlos de acuerdo con la nueva estructura. ▪ Implementar procedimientos y mecanismos de control a las diversas áreas

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la propuesta: Mejorar la segregación de funciones y el control

Explicación de la propuesta: El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

En su sentido más amplio, comprende la estructura, las políticas, el plan de organización, el conjunto de métodos y procedimientos y las cualidades del personal de la empresa que asegure (Quinaluisa Morán et al., 2018). Según las definiciones de COSO 2013, el control interno cuenta con 5 componentes. Estos son

Ilustración 21: Componentes del Control Interno Coso III

Fuente: COSO III, 2013

1. Entorno de control. Para lograr un entorno de control apropiado deben tenerse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo y asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso. Es por esto que se sugiere mejorar la estructura organizacional y generar mecanismos de evaluación al Directorio, así como mejorar los requisitos para ser parte de este. Un gobierno corporativo efectivo asegura la responsabilidad, la rendición de cuentas, la equidad y

transparencia en las relaciones de la organización con sus diferentes grupos de interés (accionistas, prestamistas, clientes, proveedores, empleados, gobiernos, reguladores y comunidades en la que opera la organización). (González Martínez, 2020)

Por otro lado, se recomienda mejorar la segregación de funciones profesionalizando al personal y generar mecanismos de alineación entre el equipo de gestión y el de administración y finanzas. Para generar una correcta segregación de funciones primero hay que comprender que existen responsabilidades que son inadecuadas para ciertas descripciones de trabajos y por ende lo primordial es definir responsabilidades apropiadas dentro de las políticas y procedimientos de la organización para ayudar a promover y apoyar la segregación adecuada de funciones (KPMG, 2021). Es por lo que todos los cargos deben tener un manual de funciones y procedimientos, aquel documento técnico normativo que los define dentro de la estructura orgánica y funcional de la empresa, donde debe especificarse por puesto únicamente algunas funciones para una parte de la transacción.

En todo proceso hay 5 roles; Control, Ejecución, Registro, Custodia, Autorización, donde Ejecución y Registro pueden estar en el mismo rol, mientras que Ejecución y Autorización no deben ser generados por el mismo rol y debe estar a cargo de empleados independientes del departamento que posee la responsabilidad de la operación. (Pascual Vallés, 2017)

Descripción Estructura Organizacional

Del Directorio se desprenden dos aristas, el representante legal y el Coordinador de Administración y Finanzas. Por debajo del representante legal está el Director/a que a su vez, tiene a su cargo la coordinación académica del colegio. Mientras que debajo del Coordinador de Adm y Finanzas se encuentran las áreas de Remuneraciones y Proveedores y Cobranzas. No obstante, en la realidad, el Coordinador de Adm y Finanzas es una figura ad-portas de implementarse. Se observa una desconexión entre la Dirección y la Administración del Colegio que ha generado problemas de control en el ámbito financiero.

Estructura Organizacional Propuesta

Para mejorar la delegación de funciones y el correcto funcionamiento del Colegio, se llegó al consenso, junto a los asesores y Director actual, de tener una nueva estructura organizacional la que se muestra en el anexo 7 Y 8.

2. Evaluación de los riesgos. Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados. Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización. De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionan los riesgos. (González Martínez, 2020)

3. Actividades de control. Son las acciones establecidas por la empresa, mediante políticas y procedimientos, para responder a los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento y logro de los objetivos. Ayuda a asegurar que las respuestas a los riesgos sean ejecutadas, de forma apropiada y oportuna. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la empresa, en las distintas etapas de los procesos y en los sistemas de información.

4. Información y comunicación. Se sugiere enfatizar la relevancia de la calidad de información dentro del Sistema de Control Interno. Se profundiza en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes. Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información. Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información. (González Martínez, 2020)

5. Monitoreo. Se recomienda generar mayor exposición de informes financieros y no financieros tanto de forma interna como de forma externa. (González Martínez, 2020)

Tabla 16: Reportería sugerida

Reportes Financiero Externo	**Reportes No Financiero Externo**
• Cuentas anuales • Estados financieros intermedios • Publicación de resultados • Distribución de utilidades	• Informe de Control Interno • Memoria de sostenibilidad • Plan estratégico • Custodia de activos
Reportes Financiero Interno	**Reportes No Financiero Interno**
• Estados financieros	• Utilización de activos

• Cash-flow • Presupuesto • Cálculos de préstamos	• Encuestas de satisfacción de estudiantes y apoderados • Indicadores clave de riesgo • Reportes mensuales a los corporados

Fuente: Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III Manual del Participante 2017

También se sugiere a la organización, implementar indicadores de Gobernanza, Legislación, reglamentación y acreditación, Ética y Sociedad y mantener la periodicidad de las auditorías internas

- **Duración aproximada:** Se estima un plazo de 4 meses para dejar funcionando el sistema de control interno
- **Presupuesto aproximado:** Se estima un valor aproximado de 2 millones de pesos para el equipo asesor que implementará las mejoras.
- **Impacto en el Sistema de Gestión de Calidad:** Muy Alto, permite el análisis organizacional e innovación, en colaboración con otras áreas con intercambio de información y conocimiento.
- **Impacto en la realización de los objetivos institucionales PME:** Gran relevancia estratégica, apunta a mejorar dos o más objetivos estratégicos referentes a la Gestión de Recursos y al Liderazgo.

Proyecto 3 Promover una comunicación bidireccional con todos los estamentos

Tabla 17: Proyecto 3

Objetivo	Actividades
Promover una comunicación bidireccional con todos los estamentos para mejorar el compromiso y la satisfacción de los stakeholders.	Generar canales de comunicación interna y externa de carácter formal
	Realizar gestión de reclamos y medirlos con indicadores
	Implementar indicadores de para medir la bidireccionalidad de la comunicación, el compromiso y si se cultiva la innovación, la toma de riesgos inteligentes y la creación de un enfoque en la acción.

	Medir satisfacción de apoderados mediante encuesta de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la propuesta: Promover una comunicación bidireccional con todos los estamentos para mejorar el compromiso y la satisfacción de los stakeholders.

Explicación de la propuesta: Invertir en la comunicación interna es invertir en capital humano, lograr beneficios intangibles a largo plazo, y esta inversión supone beneficio organizacional generando pertenencia, unidad, participación e identidad. La comunicación interna debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser más eficientes y efectivos. (Charry, 2018). A decir de Álvarez (2007) la comunicación interna también persigue otros fines u objetivos como: la mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados, el conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios internos. Además, la comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados.

Por otro lado, también se le sugiere a la organización fortalecer la confianza de los stakeholders mejorando la comunicación bidireccional y democratizando los canales de comunicación para poder generar una red de confianza que permita legitimar el trabajo realizado por el colegio (Aguerre, 2011).

Sugerencias canales Internos

- Se sugiere incorporar reuniones de coordinación entre los distintos ciclos para discutir la progresión de las habilidades desarrolladas por los estudiantes en los distintos ciclos.
- Generar protocolos para institucionalizar procesos de seguimiento con estudiantes en materias de convivencia escolar, psicología, PIE, entre otros servicios.
- Formalizar el proceso de co-docencia estipulando un procedimiento que regule todo el proceso desde la planificación hasta la evaluación y seguimiento.

Externos

- Se sugiere generar una periodicidad de Asambleas de estudiantes y apoderados para fortalecer estos canales.
- Generar vínculos con potenciales estudiantes del sector y con exalumnos por medio de talleres, charlas entre otros. Por ejemplo, realizar instancias de charlas con exalumnos destacados.
- Sugerencias Indicador de Satisfacción y Gestión de reclamos
- Generar actividades para determinar la satisfacción de los estudiantes y determinar responsables.
- Basar la medición de la satisfacción de los estudiantes en aspectos como la enseñanza recibida, las instalaciones, el trato, la convivencia, entre otros aspectos y que esta sea realizada de manera sistemática.
- Implementar indicadores de para medir la bidireccionalidad de la comunicación, el compromiso y si se cultiva la innovación, la toma de riesgos inteligentes y la creación de un enfoque en la acción.
- Realizar medición y análisis de quejas y reclamos para aprender y generar mejoras.
- Medir satisfacción de apoderados mediante encuesta de satisfacción.
- Comparar resultados de desempeño con competidores y organizaciones de educación.
- Incorporar la medición de compromiso o involucramiento de estudiantes u otros clientes.

- **Duración aproximada**: Se estima un plazo de 5 meses
- **Presupuesto aproximado:** Se estima un valor aproximado de 1 millón de pesos
- **Impacto en el Sistema de Gestión de Calidad:** Alto, Aprendizaje y mejora estratégica, con coordinación entre las unidades organizativas
- **Impacto en la realización de los objetivos institucionales PME:** Intermedio. Impacto significativo, permite la consecución de un objetivo de forma indirecta

Proyecto 4 Generar sistema de Costos y un plan de presupuesto para las acciones del PME.

Tabla 18: Proyecto 4

Objetivo	Actividades
Generar sistema de Costos y Presupuestos	Diseñar Sistema de Costo y Presupuesto
	Desarrollo de piloto del Sistema

	Verificar implementación del Sistema de Costo y Presupuesto
	Generar un presupuesto para los planes de acción del PME y una carta Gantt para la consecución de estos

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la propuesta: Generar sistema de Costos y presupuesto, apuntando a realizar un presupuesto para los planes de acción del PME, complementado con presupuestos operativos y de capital.

Explicación de la propuesta: Diseñar y ejecutar una cartera completa de iniciativas seleccionadas para alcanzar las metas de desempeño de cada tema estratégico, requiere de una designación de fondos de gastos estratégicos, ya que, representan gastos en acciones a corto plazo que generarán un rendimiento a mediano y largo plazo. (Kaplan y Norton, 2008)

Por lo tanto, se recomienda generar un presupuesto para los planes de acción del PME y la estrategia priorizando las actividades de mayor impacto y una Carta Gantt para realizar estas actividades, con un tiempo prudente para poder ejecutarlas y evaluarlas.

Todas las iniciativas estratégicas o planes de acción deben contar con:

- Al menos un objetivo estratégico al que apunten
- Un alcance definido
- Un tiempo de ejecución
- Un presupuesto
- Un responsable asignado
- Proyectos de elaboración de actividades rutinarias.

Por otro lado, la falta de rentabilidad no significa que una empresa simplemente debe abandonar un cliente o producto. Las empresas pueden encontrar múltiples formas de reducir o eliminar las pérdidas, una vez que un sistema de costeo creíble las haya identificado (Kaplan y Norton, 2008). También se sugiere implementar Gestión de Costos para generar input de datos para análisis robustos, tanto operacionales como estratégicos e implementar herramientas de presupuestos que permitan planificar y formular anticipadamente los gastos e ingresos del Colegio.

- **Duración aproximada:** Se estima un plazo de 3 meses para presupuestar los planes de acción, generar los presupuestos y el sistema de costeo.
- **Presupuesto aproximado:** Se estima un valor aproximado de 600 mil pesos para presupuestar y realizar Carta Gantt y de 1 millón de pesos para realizar el sistema de costos y presupuestos.
- **Impacto en el Sistema de Gestión de Calidad:** Muy Alto, permite el análisis organizacional e innovación, en colaboración con otras áreas con intercambio de información y conocimiento.

Impacto en la realización de los objetivos institucionales PME: Relevancia estratégica, apunta a mejorar un objetivo estratégico

Proyecto 5 Incorporar a un encargado de gestión de personas que permita alinear al personal con el logro de los objetivos estratégicos.

Objetivo	Actividades
Incorporar a un encargado de gestión de personas que permita alinear al personal con el logro de los objetivos estratégicos	Actualizar organigrama, segregación de funciones y perfiles de cargo
	Generar mecanismos de alineamiento entre áreas
	Incorporar ofertas laborales en bolsas de trabajo
	Mejorar gestión del rendimiento y desarrollo de carrera

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la propuesta: Incorporar a un encargado de gestión de personas que permita alinear al personal con el logro de los objetivos estratégicos.

Explicación de la propuesta: El modelo integrado de gestión del empleo y los recursos humanos contempla varios subsistemas de gestión reunidos con el objeto de potenciar a las personas, alinearlas a la estrategia de la organización y lograr sus objetivos (Longo, 2012). A continuación, se detallan sugerencias para cada componente del modelo.

Organización del trabajo: Se recomienda actualizar el organigrama y la segregación de funciones profesionalizando al personal y generar mecanismos de alineación.

Gestión del Empleo: En el caso de reclutamiento, se recomienda incorporar las ofertas laborales en bolsas de trabajo masivas.

Gestión del Rendimiento: Se requiere definir procedimientos y protocolos que permitan llevar a cabo la gestión del rendimiento. En el caso de los indicadores, se recomienda:

- Generar indicadores de capacidad para detectar la necesidad de contrataciones o despidos.
- Instaurar mediciones para los funcionarios, individualmente y por áreas.
- Generar medidas de seguimiento del desarrollo de la fuerza de trabajo y de los líderes.
- Generar indicadores de compromiso de los trabajadores

Gestión del desarrollo: En el caso de las capacitaciones, se recomienda incorporar la opinión de los involucrados sobre los requerimientos que necesitan mejorar.

Gestión de la compensación: Se recomienda definir beneficios que incentiven la innovación y el compromiso con el PME con beneficios no monetarios y mejorar la administración de las remuneraciones.

Duración aproximada: Se estima un plazo de 5 meses de instalación para incorporar a un encargado de gestión de personas.

Presupuesto aproximado: Se estima un valor aproximado de 8 millones de pesos anuales para contratar a la persona, considerando un sueldo de 800.000 brutos mensuales. Esta inversión será permanente.

Impacto en el Sistema de Gestión de Calidad: Alto, aprendizaje y mejora estratégica, con coordinación entre las unidades organizativas

Impacto en la realización de los objetivos institucionales PME: Relevancia estratégica, apunta a mejorar un objetivo estratégico, el de Gestión de Recursos.

Proyecto 6. Promover la eficiencia en las operaciones y un mayor control de la seguridad.

Objetivos	**Actividades**
Promover la eficiencia en las operaciones y un mayor control de la seguridad utilizando Lean.	Capacitar en metodología Lean
	Generar refuerzos e hitos para fomentar la cultura Lean
	Generar capacitaciones sobre protección de datos utilizando buenas prácticas de la ciberseguridad y la importancia de la gestión de la información.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la propuesta: Promover la eficiencia en las operaciones y un mayor control de la seguridad utilizando Lean.

Explicación de la propuesta: La eficiencia en las operaciones permite disminuir ambigüedades en la ejecución de los procedimientos que dificultan la creación del valor. Una buena gestión de las operaciones es importante porque mejora la productividad, reduce los costos incurridos, reduce las inversiones, aumenta los ingresos y proporciona la base necesaria para la innovación. (AltaMetrics, 2020)

Para mejorar la eficiencia de las operaciones, se sugiere incorporar metodologías tales como Lean Manufacturing dentro de los procesos. Esta metodología se puede entender como un proceso continuo y sistemático de identificación y eliminación de desperdicio o exceso, entendiendo por exceso toda aquella actividad que no agrega valor en un proceso, pero sí costo y trabajo. Lean Manufacturing se considera también un modelo de liderazgo y gestión que desarrolla una cultura de mejora continua (Dávila et al., 2015). En la siguiente tabla, se presentan 8 actividades que no agregan valor y que se consideran desperdicios al aplicar esta metodología en ámbitos educativos.

Tabla 19: Desperdicios según Lean Manufacturing aplicado en ámbitos educativos

FUENTE	CAUSAS EN LA MANUFACTURA	CAUSAS EN LA EDUCACIÓN
Retrabajo	Al no cumplir con las necesidades del usuario	Ejecutar tareas no solicitadas por mala comunicación. Trabajos erróneos o deficientes.
Sobreproducción	Más de lo necesario, más rápido de lo requerido.	Generar más información de la necesaria que no es de utilidad inmediata para el estudiante.
Sobre proceso	Trabajar más de lo necesario en actividad que no mejora la calidad.	Solicitud de reportes no leídos. Repetición de temas ya comprendidos.
Transporte	Considerado como una acción incidental innecesaria.	Coordinación ineficiente y/o planeación deficiente de visitas pedagógicas.
Inventarios	Cuando son carga de gastos para la organización.	Existencia de recursos e inventarios mayor que los necesarios.
Movimientos	Innecesarios de personas que no añaden valor al producto.	Ubicación no planeada de áreas en instituciones educativas.
Esperas	Tiempo muerto entre operaciones o eventos.	Actividades, información, equipo o personal no dispuesto.

Recurso humano	Desperdiciar ideas del personal, burocracia, fallas de información.	uso ineficaz de habilidades, entrenamiento y pasión del personal docente y estudiantes.

Fuente: Adaptado de Revista ANFEI Digital, LA METODOLOGÍA LEAN COMO AUXILIAR EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EDUCATIVAS Y LABORALES. (2015)

Son cinco los principios que gobiernan el pensamiento Lean: definir el valor del producto, identificar la cadena de valor, alcanzar el flujo continuo, implementar "pull" o jalón y buscar la mejora continua. Buscando la efectividad, innovación y eficiencia en las organizaciones, la metodología Lean desarrolla hábitos que influyen en la cultura y disposición de la organización al cambio y auto crecimiento, basada en liderazgo y participación activa del personal en mejoras por iniciativa propia

A continuación, se presentan las herramientas que utiliza la metodología Lean, adaptadas a la realidad educativa.

Tabla 20: Herramientas Lean Aplicadas a educación

HERRAMIENTAS	**CAUSAS EN LA EDUCACIÓN**
Mapa de valor	Permite segmentar el contenido de un periodo de evaluación, considerando cada uno de los conocimientos y habilidades a obtener como fases delimitadas de una meta final.
Hoshin Kanri	Planeación estratégica que permite a los estudiantes relacionar los contenidos del curso con los objetivos y actividades a desarrollar.
Just in Time	Incita a los estudiantes a dedicar el tiempo conveniente a cada tópico. Suministrando retroalimentación durante el desarrollo de la dinámica que permite redirigir esfuerzos.
Kaizen	Permite al estudiante adecuar el curso de la dinámica de acuerdo a resultados. Estimula la auto capacidad de reacción y la formación de equipos liderados.
Andon	Suministra información rápida del desempeño obtenido del grupo de trabajo. Documenta contingencias y modos de atención.

Fuente: Revista ANFEI Digital, LA METODOLOGÍA LEAN COMO AUXILIAR EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EDUCATIVAS Y LABORALES. (2015)

Se plantea implementar gradualmente la metodología, priorizando las áreas de finanzas y administración y gestión educacional. Por otro lado, también es importante incorporar mejorar en la

gestión de la información y la ciberseguridad concientizando a la comunidad respecto de buenas prácticas que se deben incorporar en el día a día.

Duración aproximada: Se estima un plazo de 8 meses.

Presupuesto aproximado: Se estima un valor aproximado de 2 millón 600 mil pesos en capacitaciones y en refuerzos e hitos desglosados de la siguiente manera:

- Capacitaciones 1.000.000 capacitando a 10 personas líderes de equipo
- Visualizaciones e hitos 1.100.000
- Incentivos y premios 500.000

Impacto en el Sistema de Gestión de Calidad: Muy Alto, permite el análisis organizacional e innovación, en colaboración con otras áreas con intercambio de información y conocimiento.

Impacto en la realización de los objetivos institucionales PME: Gran relevancia estratégica, apunta a mejorar dos o más objetivos estratégicos

Proyecto 7 Promover la innovación de prácticas pedagógicas

Objetivo	Actividades
Promover la innovación en las prácticas pedagógicas	Realizar convocatoria para postular los proyectos
	Evaluar el impacto de los proyectos

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de la propuesta: Promover la innovación de prácticas pedagógicas

Explicación de la propuesta: La innovación pedagógica implica el cambio de las prácticas habituales por dinámicas más flexibles, donde los estudiantes son los verdaderos protagonistas y los docentes son esencialmente guías en el aprendizaje. Innovar, también implica considerar el interés de los estudiantes, sus historias y particularidades. El uso de estas prácticas flexibles permite que los estudiantes se integren de mejor manera, dado que los potencian desde sus capacidades y no desde sus dificultades. (Educación 2020, 2018)

Actualmente, la ley SEP cuenta con fondos para generar proyectos que fomenten mejores prácticas pedagógicas para que los estudiantes prioritarios puedan disminuir sus brechas educativas con respecto a estudiantes que provienen de entornos más propicios. Es por este motivo que el colegio debe promover iniciativas que apoyen con especial énfasis a los estudiantes prioritarios, y acciones de apoyo técnico-pedagógico para mejorar el rendimiento escolar de los estudiantes con bajo rendimiento académico. (Ley SEP,2020)

Bajo esta premisa, se propone que el Colegio genere instancias que permitan

- Promover la búsqueda de mejores prácticas pedagógicas e impulsar la innovación por medio de fondos, incentivos o premios.

Duración aproximada: Se estima un plazo de 2 meses para impulsar que los profesores generen proyectos de innovación pedagógica por medio de un concurso o una instancia similar.

Presupuesto aproximado: Se estima un valor para los incentivos de 1 millón de pesos repartidos a los profesores que presenten los proyectos de más alto impacto.

Impacto en el Sistema de Gestión de Calidad: Intermedio**.** Evaluación sistemática y mejora, con coordinación temprana entre las unidades organizativas

Impacto en la realización de los objetivos institucionales PME: Relevancia estratégica, apunta a mejorar un objetivo estratégico, el de Gestión Pedagógica.

4.2 Modelo de Priorización de proyectos

Jerarquizar los proyectos en torno a variables como el Tiempo o el Costo de la inversión permiten a la organización priorizar sus recursos escasos y maximizar la suma de los beneficios en torno a los objetivos de la institución intentando obtener un equilibrio entre el corto y el mediano plazo. Así, las carteras, programas y proyectos son el "puente" entre las expectativas del proceso de planificación estratégica y la obtención de beneficios después de la entrega, o sea, cuando los proyectos se vuelven operacionales, las organizaciones llevan a cabo la gestión de cartera de proyectos (Bivins y Bible, 2015). Para lograrlo, hay que tener en cuenta algunos factores clave.

1. El primer factor clave es seleccionar los proyectos que mejor contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos. Esto significa establecer el beneficio relativo de cada proyecto candidato y, a continuación, seleccionar la combinación de proyectos que produzca el beneficio estratégico total óptimo.
2. Otro factor clave es la flexibilidad y agilidad necesarias para adaptarse a los cambios de estrategia y el rendimiento. Esto no quiere decir que haya cambios frecuentes en la cartera, como semanal o mensual; lo que sí significa es que el proceso debe responder a las revisiones y actualizaciones de la estrategia, y puede ajustar la composición de la cartera según sea necesario, ya sea como resultado de cambios en la estrategia o de la finalización de proyectos de bajo rendimiento, o ambas cosas.
3. Un tercer factor clave es la capacidad de supervisar y ajustar la cartera para garantizar que siga estratégica y, posteriormente, gestionar los beneficios reales frente a las expectativas.

Mota (2019) sugiere cuatro variables a trabajar, las cuales fueron conversadas por medio de una Reunión con el director del Colegio, donde se le dio una priorización a estas variables, las cuales son; el Tiempo de implementación, el costo, su impacto en el Sistema de Gestión de Calidad y en la realización de los objetivos organizacionales declarados en el PME. Estas variables fueron ponderadas de la siguiente manera:

$$\text{Puntaje final Proyecto i} = 0{,}20(\text{Ti}) + 0{,}20(\text{Ci}) + 0{,}25(\text{GCi}) + 0{,}25(\text{OIi}) + 0{,}10(\text{Ii})$$

Siendo i cada proyecto.

Ti: Tiempo de ejecución del proyecto, haciendo referencia al tiempo de desarrollo del proyecto de mejora y teniendo presente el entorno de la institución, con puntuación total oscilando entre:

Tabla 21: Puntuación Variable Tiempo

Puntaje	Tiempo
5 puntos	Menor a 3 meses
4 puntos	Entre 3 a 6 meses
3 puntos	Entre 6 a 9 meses
2 puntos	Entre 9 meses y 1 año
1 punto	Mayor a 1 año

Fuente: Elaboración propia.

Ci: Costo del proyecto, refieren a l

a inversión que significa realizar la mejora, generando la siguiente escala de puntuación.

Tabla 22: Puntuación Variable Costo

Puntaje	Costo	
5 puntos	Costo Muy Bajo	Menor a $500.000
4 puntos	Costo Bajo	Entre $500.000 a $1.000.000
3 puntos	Costo Intermedio	Entre $1.000.000 a $2.000.000
2 puntos	Costo Alto	Entre $2.000.000 a $5.000.000
1 punto	Costo Muy Alto	Mayor a $5.000.000

Fuente: Elaboración propia.

GCi: Impacto positivo en el Sistema de Gestión de Calidad, considerando un posible aumento de puntaje que conseguiría en una próxima evaluación del Baldrige, según calificación de su Marco de Excelencia. Se atribuye para el proyecto que contribuya/produzca:

Tabla 23: Puntuación Variable Impacto Gestión de Calidad

Puntaje	Impacto	
5 puntos	Muy Alto	Análisis organizacional e innovación, en colaboración con otras áreas con intercambio de información y conocimiento.
4 puntos	Alto	Aprendizaje y mejora estratégica, con coordinación entre las unidades organizativas
3 puntos	Intermedio	Evaluación sistemática y mejora, con coordinación temprana entre las unidades organizativas
2 puntos	Bajo	Transición de reacción a problemas a orientación general de mejora;
1 punto	Muy Bajo	Reacción a los problemas o necesidades inmediatos

Fuente: Elaboración propia.

OIi: Impacto en la realización de los objetivos institucionales PME

Tabla 24: Puntuación Variable Impacto PME

Puntaje	Impacto	
5 puntos	Muy Alto	Gran relevancia estratégica, apunta a mejorar dos o más objetivos estratégicos
4 puntos	Alto	Relevancia estratégica, apunta a mejorar un objetivo estratégico
3 puntos	Intermedio	Impacto significativo, permite la consecución de un objetivo de forma indirecta
2 puntos	Bajo	Impacto poco significativo, es necesario, pero no permite la consecución de un objetivo.
1 punto	Muy Bajo	Menor impacto. No es necesario ni permite la consecución de un objetivo estratégico de forma indirecta o directa.

Fuente: Elaboración propia.

Ii: Grado de interrelación que tiene el proyecto con otro de la cartera. Esta variable, permite determinar la importancia que tiene la realización de un proyecto para llevar a cabo otro.

Tabla 25: Puntuación Variable Grado de Interrelación

Puntaje	Grado de Interrelación	
5 puntos	Muy Alto	No depende de otro proyecto previo, pero su realización permite la consecución de los otros.
4 puntos	Intermedio	Su realización requiere de otro proyecto previo
3 puntos	Bajo	No depende de otro proyecto y su realización se puede llevar a cabo en paralelo.

Fuente: Elaboración propia.

Para la priorización de los proyectos se utilizará el modelo propuesto en Mota,2019. Posteriormente, se establece una línea de corte de los proyectos a realizar de forma inmediata versus los que se realizan después de acuerdo con las restricciones presupuestarias que posee la organización. Cabe recordar la importancia de la flexibilidad y agilidad necesarias para adaptarse a los cambios en la estrategia organizacional y en el entorno. Además, es necesaria la capacidad de supervisar y ajustar la cartera para garantizar que siga estratégica y, posteriormente, gestionar los beneficios reales frente a las expectativas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la priorización de la cartera de proyectos.

4.3 Resultados de priorización

En base al modelo de priorización y a la ponderación de cada proyecto, se obtienen los siguientes resultados.

Tabla 26 Modelo de Priorización de proyectos

	Ponderación: 20%	Ponderación: 20%	Ponderación: 25%	Ponderación: 25%	Ponderación: 10%		
Proyectos de mejora	Puntaje Tiempo (T)	Puntaje Costo (C)	Puntaje Impacto en la Gestión de la Calidad (GC)	Impacto en los objetivos organizacionales (OI)	Grado de interrelación (I)	Puntaje ponderado total	Número de Ranking
Proyecto 1	5	2	5	5	4	4,3	2
Proyecto 2	4	3	5	5	5	4,4	1
Proyecto 3	5	4	4	3	3	3,85	6
Proyecto 4	4	3	5	4	4	4,05	4
Proyecto 5	4	1	4	4	3	3,3	7
Proyecto 6	3	2	5	5	5	4,00	5
Proyecto 7	5	4	3	5	3	4.1	3

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos se observa que los proyectos se priorizan de la siguiente manera:

Tabla 27: Proyectos Priorizados y presupuestado

Número de Ranking	Nombre Proyecto	Presupuesto
1	Proyecto 2 Mejorar Mecanismos de Segregación de funciones y Control	$2.000.000
2	Proyecto 1 Desarrollar mecanismos efectivos para la implementación y monitoreo del PME.	$2.000.000
3	Proyecto 7 Promover la innovación de proyectos que fomenten mejores prácticas pedagógicas.	$1.000.000
4	Proyecto 4 Generar sistema de Costos y un plan de presupuesto para los planes de acción del PME	$1.600.000
5	Proyecto 6 Generar eficiencia en las operaciones y un mayor control de la seguridad utilizando lean	$2.600.000
6	Proyecto 3 Promover una comunicación bidireccional con todos los estamentos	$1.000.000
7	Proyecto 5 Incorporar a una persona encargada de gestión de personas que permita alinear al personal con el logro de los objetivos estratégicos.	$8.000.000
	Total	$18.200.000

Fuente: Elaboración propia.

De estos, se priorizará realizar los primeros 5 proyectos debido a los recursos con los que cuenta la institución ($10.000.000), estos proyectos significan contar con un presupuesto de $9.200.000 que se podrán financiar con parte de los recursos SEP en el caso del proyecto 1 y con recursos propios de la institución.

4.4 Carta Gantt

A continuación, se detalla una Carta Gantt con los primeros cuatros proyectos que se esperan sean desarrollados en el año 2023. La siguiente tabla, muestra el cronograma propuesto para realizar los proyectos priorizados

Tabla 28: Carta Gantt

Proyecto de mejora	Responsable	Plazo	Actividades	Año 1											
				Meses											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Proyecto 2 Mejorar la segregación de funciones y el control	Administrador financiero	4 meses	▪ Verificar que no hay responsabilidades asignadas o duplicidad de funciones ▪ Revisar los roles y funciones y actualizarlos de acuerdo con la nueva estructura.												
			▪ Implementar procedimientos y mecanismos de control a las diversas áreas												
Proyecto 1 Desarrollar mecanismos efectivos para la implementación y monitoreo del PME.	Director	3 meses	Asignar la responsabilidad de los planes de acción del PME a las distintas áreas que corresponden.												
			Implementar indicadores de efectividad para medir los planes de acción												
			Implementar mecanismos de Inteligencia competitiva												
Proyecto 7 Promover la innovación en las prácticas pedagógicas	Director	2 meses	Realizar convocatoria para postular los proyectos												
			Evaluar el impacto de los proyectos												
Proyecto 4 Generar sistema de Costos y un plan de presupuesto para las acciones del PME.	Administrador financiero	3 meses	Diseñar e Implementar Sistema de Costo y Presupuesto												
			Generar un presupuesto para los planes de acción PME y una carta Gantt para la consecución de estos												
Proyecto 6 Promover la eficiencia en las operaciones y un mayor control de la seguridad a través de la implementación de LEAN.	Sección Calidad	8 meses	Capacitar en Lean												
			Generar refuerzos e hitos para fomentar la cultura Lean												
			Generar capacitaciones sobre protección de datos de la cuenta Gsuite utilizando buenas prácticas de la ciberseguridad y la importancia de la gestión de la información.												

CAPÍTULO V: INDICADORES

En este capítulo, son abordados los indicadores para generar el seguimiento de los proyectos anteriormente presentados y que están presentes en la cartera de proyectos priorizada. Posterior a esto, se muestra una tabla propuesta para llevar el seguimiento del Colegio según un enfoque de calidad en todas las dimensiones del ámbito educativo. Cabe recordar que el seguimiento de las acciones del PME, están siendo monitoreadas por el grado de implementación y no por su impacto en la gestión educativa, por lo tanto, un Set de indicadores de calidad, alineado con el PME resultaría beneficioso para la organización.

Este Set tiene su naturaleza en la recopilación de una serie de indicadores y medidas basados en documentos vigentes del Ministerio de Educación chileno, en indicadores del mismo establecimiento y en la elaboración propia.

5.1 Indicadores de Proyectos

Una vez ejecutados los proyectos de mejora planificados, será necesario evaluar los resultados obtenidos para verificar su impacto en el Sistema de Gestión de Calidad y en la satisfacción de los clientes. Se debe volver a analizar las recomendaciones y el portafolio de proyectos, tomando en cuenta el contexto y la estrategia del Colegio en el momento para después planificar y ejecutar, y así sucesivamente en un proceso de mejora continua. Esto abrirá un camino al cambio de la gestión de la organización, ya que permite encontrar áreas de mejora fundamentales que impactan seriamente en el día a día del Colegio. Para este propósito, se proponen un set de indicadores de actividades para cada proyecto priorizado. Posteriormente, en el apartado de indicadores de calidad, se medirán explícita e implícitamente los resultados de impacto de dichos proyectos. Estos indicadores se dividen en las dimensiones de Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

En base a la cartera de proyectos propuesto, se proponen los siguientes indicadores de seguimiento.

Proyecto 2 Mejorar la segregación de funciones y el control

El objetivo de este proyecto consiste en mejorar la segregación de funciones y el control. Esto afectará directamente a la gestión interna completa del establecimiento, pero tendrá un mayor énfasis de acción en las dimensiones de Gestión del Personal, Liderazgo del Sostenedor y en la Gestión de Resultados financieros.

Proyecto 2 Indicadores de seguimiento

Tabla 29: Indicadores de Actividad Proyecto 2

Actividad	Tipo	Indicador	Métrica	Meta	Momento de evaluación	Responsable
Verificar que todas las funciones tienen un responsable asignado y no hay funciones con más de un responsable	Seguimiento	Porcentaje de responsabilidades asignadas	(N.º de funciones que no tienen responsable + N° de funciones con más de un responsable) [1]	0	Al final del mes 2	Administrador financiero
Revisar los roles y funciones y actualizarlos de acuerdo con la nueva estructura.	Seguimiento	Porcentaje de roles y funciones actualizados de acuerdo con la nueva estructura	(N.º de roles y funciones actualizados y aprobados por Administrador ÷ Total de roles y funciones de la nueva estructura) *100 [2]	≥ 60%	Mes 1	Administrador financiero
				100%	Mes 2	Administrador financiero
Desarrollar e Implementar procedimientos y mecanismos de control por función crítica	Seguimiento	Procedimientos y protocolos desarrollados e implementados	(N.º Procedimientos y protocolos desarrollados ÷ Total de funciones) *100	≥ 80%	Al finalizar el proyecto	Administrador financiero
	Seguimiento	Cumplimiento de procedimientos	(N.º Procedimientos y protocolos implementados ÷ Total de procedimientos) *100	≥ 80%	Al finalizar el proyecto	Administrador financiero

Fuente: Elaboración propia.

Proyecto 1 Desarrollar mecanismos efectivos para la implementación y monitoreo del PME.

El objetivo de este proyecto busca desarrollar mecanismos para implementar y monitorear el Plan de Mejoramiento Educacional (PME), por lo que su impacto se verá en toda la gestión del establecimiento, pero con un mayor énfasis en la dimensión de Liderazgo.

Tabla 30 Indicadores de Actividad Proyecto 1

[1]Proyecto 2. Indicador 1: Las responsabilidades deben estar asignadas máximo a un cargo

[2] Proyecto 2. Indicador 2: Los roles y funciones son documentos que representan los perfiles de cargo

Actividades	Tipo	Indicador	Métrica	Meta	Momento de evaluación	Responsable
Asignar la responsabilidad de los planes de acción del PME a las distintas áreas que corresponden.	Seguimiento	Porcentaje de planes de acción asignados	(N.º de planes de acción asignados ÷ Total de planes de acción) *100	100%	Al finalizar Primer mes	Director/a
Implementar indicadores de efectividad para medir los planes de acción	Seguimiento	Indicadores de efectividad implementados en planes de acción de PME	(N° de planes de acción con indicadores de efectividad implementados ÷ Total de planes de acción) *100	100%	Al finalizar el proyecto	Director/a
Implementar mecanismos de Inteligencia competitiva	Seguimiento	Mecanismos de inteligencia competitiva[3]	(N° de mecanismos implementados ÷ Total de mecanismos propuestos) *100	Al menos 1	Al finalizar el proyecto	Director/a

Fuente: Elaboración propia.

Proyecto 7 Promover la innovación en las prácticas pedagógicas

El objetivo de este proyecto y su impacto estarán medidos en la dimensión de Liderazgo debido a que los proyectos postulados deben tener correlación con el PME y deben impactar en la gestión educativa.

Tabla 31: Indicadores de actividades Proyecto 7

Actividades	Tipo	Indicador	Métrica	Meta	Momento de evaluación	Responsable
Realizar convocatoria para postular los proyectos	Resultado	Postulaciones recibidas de los departamentos	(Postulaciones recibidas/Departamentos) *100	>=50%	Al finalizar el periodo de postulaciones	Director/a
Evaluar y priorizar proyectos con mayor impacto [4]	Seguimiento	Proyectos priorizados según impacto	(Proyectos con más de 4 puntos /proyectos	100%	Al finalizar proyecto	Director/a

[3] Proyecto 1. Indicador 3: Se consultarán bases de datos de otros colegios para generar inteligencia competitiva.

[4] Proyecto 7: La evaluación de cada proyecto contempla los siguientes criterios:

1. Impacto en la comunidad (Cuántos estudiantes se verán beneficiados, ¿cuáles son los resultados educativos esperados del proyecto y la mejora según la situación actual?)
2. Recursos destinados y
3. Pertinencia con el PEI y sostenibilidad en el tiempo.
4. Grado de innovación pedagógica

Cada criterio vale 25% y son evaluados en una escala de 0 a 5.

			totales) *100			

Fuente: Elaboración propia.

Proyecto 4 Generar sistema de Costos y un plan de presupuesto para las acciones del PME.

Este proyecto busca generar un sistema de costos y presupuestos, además de medir financieramente la factibilidad de los planes de acción PME, el impacto será medido en la Dimensión de Liderazgo y en la Gestión de recursos financieros.

Tabla 32: Indicadores Proyecto 4

Actividades	Tipo	Indicador	Métrica	Meta	Momento de evaluación	Responsable
Diseñar Sistema de Costo y Presupuesto	Seguimiento	Cumplimiento	(1= Definir los objetos de costo y presupuestos + 1=Definir método de acumulación y asignación de costos + 1=Levantar requerimiento de sistema de costo y presupuesto + 1=Adquirir software comercial *1= Se cumple dentro del plazo)[5]	=4	Al finalizar el proyecto	Administrador financiero
Desarrollo de piloto del Sistema	Seguimiento	Cumplimiento	(1=El piloto funciona adecuadamente + 1= se entrega dentro del plazo)[6]	=2	Al finalizar el proyecto	Administrador financiero
Verificar implementación del Sistema de Costo y Presupuesto	Seguimiento	Cumplimiento	(1=El Sistema funciona adecuadamente + 1= se entrega dentro del plazo)[7]	=2	Al finalizar el proyecto	Administrador financiero
Generar un presupuesto para los planes de acción del PME y una carta Gantt para la consecución de estos	Seguimiento	Presupuesto Planes de Acción Pme	(N° planes con presupuesto÷ N° de planes) *100	100%	Al finalizar el proyecto	Administrador financiero
	Seguimiento	Planes de acción planificados con Carta Gantt	(N° planes con planificación÷ N° de planes) *100	100%	Al finalizar el proyecto	

Fuente: Elaboración propia.

[5]Proyecto 4: Indicador 1: Las variables son dicotómicas. En caso de que no se cumplen entonces valen 0

[6]Proyecto 4: Indicador 2: Las variables son dicotómicas. En caso de que no se cumplen entonces valen 0

[7] Proyecto 4: Indicador 3: Las variables son dicotómicas. En caso de que no se cumplen entonces valen 0

Proyecto 6 Actividades Promover la eficiencia en las operaciones y un mayor control de la seguridad.

Este proyecto busca incorporar metodologías lean para eliminar desperdicios de forma transversal en todas las dimensiones del quehacer pedagógico.

Tabla 33: Indicadores de Actividad Proyecto 6

Objetivo	Tipo	Indicador	Métrica	Meta	Momento de evaluación	Responsable
Capacitación de Lean	Seguimiento	Porcentaje de Prueba de capacitación LEAN con puntaje satisfactorio. [8]	(N° de pruebas satisfactorias/N° de pruebas realizadas	≥ 90%	Al finalizar la actividad de capacitación	Sección Calidad
Generar refuerzos e hitos para fomentar la cultura Lean	Seguimiento	Porcentaje de Encuesta de cultura con puntaje satisfactorio[9]	(N° de encuestas satisfactorias/N° de encuestados	≥ 70%	Al finalizar el proyecto	Sección Calidad
	Seguimiento	Porcentaje de hitos realizados	(N° hitos realizados/N° hitos planificados)	100%	Al finalizar el proyecto	Sección Calidad
Generar capacitaciones sobre protección de datos de la cuenta Gsuite utilizando buenas prácticas de la ciberseguridad y la importancia de la gestión de la información.	Seguimiento	Capacitaciones realizadas	(Horas de capacitaciones realizadas de ciberseguridad÷ Total de capacitaciones planificadas) *100	≥ 90%	Al finalizar el proyecto	Sección Calidad

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Indicadores de Calidad

Para monitorear el estado del Sistema de Gestión de Calidad y su impacto en la mejora continua, se propone un set de indicadores que aborda todas las dimensiones de un Colegio. Los indicadores propuestos, se ordenaron en torno a las dimensiones utilizadas en el Plan de Mejoramiento Institucional

[8] Indicador Capacitaciones Lean: Se considerará Calificación Satisfactoria al cumplir con 15 o más respuestas correctas de 20. Ver anexo 15

[9]Indicador Generar cultura Lean: Sobre 5 respuestas sobre De acuerdo o Muy de acuerdo de 8 se considera satisfactorio. (Dorval et al., 2019) Ver en anexo 10.

(PME) en donde se organizan 4 dimensiones de la gestión escolar, las que se dividen en tres subdimensiones con sus respectivos estándares.

Estos indicadores provienen de diversas fuentes, entre ellos las leyes educacionales chilenas vigentes y su adaptación, indicadores propios del colegio e indicadores desarrollados por la autora de este estudio. Los indicadores propuestos comparten el orden de *output*, *proceso* e *input* en su medición. Por ejemplo, en la subdimensión de liderazgo del director, el *output* o salida se mide a través del nivel de satisfacción que reportan las familias frente a los servicios educativos entregados. Sin embargo, en la subdimensión de resultados, los indicadores son solo de *output* puesto que resultados es una medición en un momento del tiempo del desempeño del Colegio.

A continuación, se presenta una propuesta de indicadores de calidad que el Colegio puede tomar para su SGC.

Tabla 34: Indicadores de Calidad – Dimensión Liderazgo

Subdimensión	Procedencia	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Responsable
Liderazgo del Directorio	Elaboración propia	Porcentaje de corporados satisfechos en Encuesta de Satisfacción Corporados [1]	(N° de corporados que se reportan satisfechos de la gestión del directorio /Total corporados)	>=70%	Anual	Corporados
	Estándares indicativos de desempeño	Cumplimiento de la normativa	Fiscalización de la Superintendencia de Educación [2]	Sin observaciones	Anual	Directorio
	Ley General de Educación	Tramos con reconocimiento oficial	(N° de tramos con reconocimiento oficial/Total de tramos) *100	100%	Anual	Directorio
Liderazgo del Director	Elaboración propia	Resultados Encuesta de Satisfacción Familias [3]	(N° de familias que se reportan satisfechas de los servicios educativos entregados/Total familias encuestadas)	>=70%	Semestral	Director
	Basado en la Ley de Subvención Escolar Preferencial	Alumnos Prioritarios y preferentes beneficiados con los recursos de la Ley SEP	N° de alumnos preferentes y prioritarios que reciben recursos por medio de acciones PME/Total alumnos preferentes y prioritarios) *100	100%	Anual	Director
	Basado en la Ley de Subvención Escolar Preferencial	Impacto PME [4]	(N° de acciones que generan alto impacto en la /Total de acciones)	>=70%	Anual	Director

	Indicador del Colegio	Nivel de implementación planes de acción PME	(N° de acciones con Nivel de implementación “Óptimo” /Total de acciones)	>=85%	Anual	Director
	Elaboración propia	Planificación y presupuesto de acciones PME	(N° de acciones con presupuesto y carta Gantt/Total de acciones)	100%	1er Trimestre	Director
Resultados	Adaptado de Tabla metas ENEP 2020	Porcentaje de estudiantes que alcanzan nivel "Adecuado" en Prueba SIMCE [5]	(N° de alumnos con rendimiento "Adecuado" /Total de alumnos)	>=55%	Anual	Equipo de Gestión
	Elaboración propia	Porcentaje de alumnos con bajo logro en el rendimiento [6]	(N° de alumnos con bajo logro de rendimiento por tramo /Total de alumnos por tramo)	<10%	Semestral	Subdirector del tramo

Fuente: Elaboración propia.

[1] Encuesta de satisfacción corporados donde se considera que un corporado está satisfecho con el desempeño del directorio si es que está de acuerdo con al menos 9 de las 12 aseveraciones propuestas en la encuesta. Ver anexo 12.

[2] Cumplimiento de la normativa: En base a las fiscalizaciones de la Superintendencia de Educación, está determina si existen infracciones y el nivel de gravedad de estas. Si el establecimiento no presenta observaciones en las actas de fiscalización, se considera que está cumpliendo con la normativa; si presenta actas con infracciones leves o menos graves, se considera que infringe levemente la normativa, y si presenta infracciones graves, se considera que infringe la normativa de forma grave.

[3] Encuesta de satisfacción de familias se encuentra en anexo 13 y se considera satisfecha si está de acuerdo con al menos 9 de 12 aseveraciones.

[4] Indicador Efectividad del PME. Los focos 2022 se refieren a las siguientes variables: Recuperación de aprendizajes, Mejoras en Convivencia escolar y resguardo socioemocional o mejoras en la Organización y funcionamiento del establecimiento. El impacto depende de la cantidad de alumnos beneficiados con las acciones del PME.

Tabla 35: Indicadores de Calidad – Dimensión Gestión Pedagógica

Subdimensión	Procedencia	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Responsable
Gestión Curricular	Elaboración propia	Porcentaje de cobertura curricular por tramo	(N° de contenidos enseñados por tramo/Total de contenidos planificados por tramo) *100	>= 75%	Trimestral	Subdirector del tramo
	Elaboración propia	Porcentaje de profesores capacitados En bases curriculares	(Profesores capacitados en bases curriculares /Total de profesores) *100	>=90%	Semestral	Equipo de Gestión
Enseñanza y aprendizaje en el aula	Elaboración propia	Porcentaje de profesores que en la encuesta docente reciben una calificación deficiente [7]	(Profesores con promedio deficiente /Total de profesores) *100	<=10%	Al final de cada semestre	Equipo de Gestión
	Elaboración propia	Porcentaje de profesores que en la evaluación de clases obtienen una calificación muy bajo a lo esperado	(Profesores con evaluación muy bajo a lo esperado /Total de profesores) *100	<=10%	Trimestral	Director
	Elaboración propia	Cobertura de profesores con observación y retroalimentación por parte de Subdirección	(Profesores con observación y retroalimentación /Total de profesores del tramo) *100	100%	Al finalizar el Trimestre	Subdirector del tramo
	Elaboración propia	Porcentaje de cumplimiento de la planificación de los contenidos	(N° de asignaturas con planificación entregadas a tiempo /Total de asignaturas por tramo) *100	>=90%	Al principio del trimestre	Subdirector del tramo
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Orientaciones técnicas para Programas de Integración Escolar	Tasa de estudiantes PIE que presentan progresos en sus aprendizajes y participación en el currículo de acuerdo con su Plan de apoyo Individual	(N° Estudiantes PIE que presentan progresos/Total de Estudiantes PIE) *100	>=80%	Semestral	Coordinadora PIE
	Elaboración propia	Porcentaje de estudiantes PIE que reciben seguimiento según la Planificación	(N° de estudiantes PIE que reciben seguimiento según la planificación /Total de estudiantes PIE) *100	100%	Semestral	Coordinadora PIE
	Elaboración propia	Tasa de estudiantes pertenecientes al programa PIE según la capacidad del programa	(N° Estudiantes inscritos en el programa PIE/Capacidad de atención) *100	<= 100%	Trimestral	Coordinadora PIE

Fuente: Elaboración propia.

[5] Los indicadores que miden los desempeños de los estudiantes deben ser revisados según su género, de acuerdo con los lineamientos de los Otros Indicadores de Calidad.

[6] Bajo rendimiento son los estudiantes que tienen promedio bajo 5,0 (en una escala de 1,0 a 7,0) o está en peligro de repitencia.

[7] La encuesta docente se encuentra en anexo 11 y posee 10 aseveraciones. Se considera satisfactorio si encuestado está de acuerdo con 7 de 10 preguntas.

[8] La encuesta de satisfacción de talleres se encuentra en el anexo 14 y se considera satisfecho si el estudiante está de acuerdo con 9 de las 12 aseveraciones

Tabla 36: Indicadores de Calidad – Dimensión Formación y Convivencia Escolar

Subdimensión	Procedencia	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Responsable
Formación	Elaboración propia	Porcentaje de estudiantes satisfechos talleres, jornadas o charlas de formación y Convivencia Escolar [8]	(N° de estudiantes que se reportan satisfechos sobre talleres, jornadas o charlas de formación y Convivencia Escolar /Total encuestados)	>=80%	Semestral	Encargado convivencia escolar
	Elaboración propia	Realización de talleres, jornadas o charlas de formación y Convivencia Escolar	(N° de charlas, talleres o jornadas relacionadas a formación y convivencia escolar realizadas/planificadas) *100	>=90%	Semestral	Encargado convivencia escolar
	Elaboración propia	Planificación de charlas o talleres de Formación (Orientación vocacional, hábitos saludables y conductas de autocuidado) y convivencia escolar	N° de charlas, talleres o jornadas relacionadas a formación y convivencia escolar planificadas	Al menos 1 por tema	Semestral	Encargado convivencia escolar
Convivencia Escolar y Participación y vida democrática	Elaboración propia	Tasa de variación incidentes de convivencia escolar	(N° incidentes t-1 -N° incidentes en t)/N° incidentes en t	>=20%	Semestral	Encargado convivencia escolar
	Indicadores de Desarrollo	Porcentaje promedio de los indicadores de desarrollo personal y social de los estudiantes en Indicadores de Desarrollo estudiantes en Indicadores de Desarrollo Personal y Social (Bases SIMCE)	(Puntaje índice clima convivencia escolar en establecimiento + Puntaje índice hábitos de vida saludable en establecimiento + Puntaje índice autoestima académica y motivación escolar en establecimiento + Puntaje índice participación y formación ciudadana en establecimiento) / 4	>=76	Anual	Encargado convivencia escolar

	Elaboración propia	Porcentaje de incidentes debidamente manejados de acuerdo con los protocolos	(N° de incidentes manejados correctamente/Total de incidentes) *100	1	Semestral	Encargado convivencia escolar
	Elaboración propia	Porcentaje de actividades realizadas del Plan de Mejora de Convivencia Escolar	(N° de actividades realizadas/N° de actividades planificadas)	>=80%	Semestral	Encargado convivencia escolar
	Elaboración propia	Porcentaje de actividades realizadas del Plan de participación ciudadana	(N° de actividades realizadas/N° de actividades planificadas)	>=80%	Semestral	Encargado convivencia escolar
	Elaboración propia	Actualización Manual de Convivencia Escolar	Entrega de Actualización Manual de Convivencia Escolar a tiempo	1	1er Semestre	Encargado convivencia escolar

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37: Indicadores de Calidad – Dimensión Gestión de Recursos

Subdimensión	Procedencia	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Responsable
Gestión de personal	Adaptado de Tabla metas ENEP 2020	Porcentaje de docentes que se encuentran evaluados en la categoría destacada	(N° de docentes en la categoría destacado en el año t /N° total de los docentes evaluados en el año t) *100	>=15%	Anual	Equipo de gestión
	Adaptado de Tabla metas ENEP 2020	Ausentismo laboral	(N° de trabajadores con asistencia anual <=85% en el año t / Total de trabajadores en el año t) *100	<=15%	Anual	Equipo de gestión
	Indicador del Colegio	Avance plan de desarrollo profesional docente	(N° de capacitaciones realizadas ÷ N° de capacitaciones planificadas)	≥ 90%	Anual	Equipo de gestión
	Elaboración Propia	Porcentaje Instrumentos de evaluación actualizados	(N° de instrumentos de evaluación mejorados÷ Total de instrumentos de evaluación) *100	≥ 80%	Anual	Equipo de gestión
Gestión de recursos financieros	Elaboración Propia	Ratio de cobertura [9]	(Efectivo + cobro mensualidades ÷ pagos en corto plazo) *100	100%	Anual	Administrador
	Indicador del Colegio	Razón Remuneración/Ingresos	(Remuneraciones totales/Ingresos) *100	<=80%	Mensual	Administrador
	Elaboración propia	Porcentaje de incobrabilidad	($Deudores Incobrables/$Clientes) *100	<=7%	Semestral	Administrador
	Adaptado de Tabla metas ENEP 2020	Porcentaje de estudiantes con buena asistencia	(N° de estudiantes con asistencia anual >=85% en el año t / Total de estudiantes en el año t) *100	>=75%	Anual	Inspectoría General
Gestión de recursos educativos.	Estándares indicativos de desempeño	Recursos educativos en buen estado	(N° de recursos educativos en buen estado/N° de recursos educativos totales) *100	≥ 90%	Trimestral	Jefe de Mantenimiento
	Adaptado de ENEP	Tramos con condiciones higiénicas adecuadas	(N° de tramos que cuentan con condiciones higiénicas adecuadas en el año t)	4	Anual	Jefe de Mantenimiento
	Elaboración Propia	Mantención de recursos educativos	(N° de recursos educativos con mantención al día /N° de recursos educativos totales) *100	≥ 90%	Trimestral	Jefe de Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia.

	Elaboración Propia	Inventario de recursos educativos entregado a tiempo	Inventario de recursos educativos entregado a tiempo	1	Trimestral	Jefe de Mantenimiento

[9]Ratio de cobertura: Donde pagos en el corto plazo se refiere a remuneraciones, honorarios y gastos de administración.

Los indicadores de proyecto pretenden dar seguimiento a las actividades planteadas para cada proyecto para poder guiar los esfuerzos del Colegio para operativizar los proyectos. En el caso de los indicadores de calidad, estos provienen de diversas fuentes, entre ellos las leyes educacionales chilenas vigentes y su adaptación, indicadores propios del colegio e indicadores desarrollados por la autora de este estudio. Los indicadores propuestos comparten el orden de *output, proceso* e *input* en su medición. Por ejemplo, en la subdimensión de liderazgo del director, el *output* o salida se mide a través del nivel de satisfacción que reportan las familias frente a los servicios educativos entregados. Sin embargo, en la subdimensión de resultados, los indicadores son solo de *output* puesto que resultados es una medición en un momento del tiempo del desempeño del Colegio.

CONCLUSIONES

En base al estudio realizado, se concluye que se lograron todos los objetivos propuestos en el Capítulo I, además de suplir la brecha existente en la literatura sobre la extrapolación de un diagnóstico y diseño de un Sistema de Gestión de Calidad alineado al Proyecto Educativo Institucional y al Plan de Mejoramiento Educativo de un establecimiento particular subvencionado de categoría autónoma.

Dentro de las principales observaciones de dicho diagnóstico, se apreció que los puntajes obtenidos por el Colegio no sobrepasan el 20% de logro en relación con el puntaje máximo esperado, a excepción del criterio Clientes con un 22,65%, lo que tiene coherencia con la Misión declarada en el Proyecto Educativo del Colegio.

Por otro lado, las dimensiones con menores puntuaciones fueron Resultados, Operaciones, Liderazgo, Fuerza Laboral y Medición. Las principales causas de los bajos Resultados se deben a la nula sistematización y periodicidad en el seguimiento del impacto y los gastos de la Ley SEP.

En el caso de Operaciones o Procesos, el bajo desempeño es debido a que existe una falta de control respecto a los procedimientos y la mayoría de estos no tienen formalizaciones. Para el caso de liderazgo, se observa que la causa se encuentra en el subcriterio 1.1 Liderazgo Senior y se debe principalmente a la falta de comunicación bidireccional en todos los estamentos y a la falta de motivación hacia el alto rendimiento en las reuniones con los líderes.

Estos hallazgos sugieren que el establecimiento no tiene las herramientas de gestión suficientes para poder implementar correctamente un Plan de Mejoramiento Educativo ni un Ciclo de Mejora Continua. Esta no es una situación que sea posible de extrapolar a más centros educativos autónomos chilenos, pero marca un precedente para estudios posteriores.

Por otro lado, contar con un Sistema de Gestión de Calidad que sostenga el proceso de la mejora continua de forma sistematizada que esté alineado con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y con el PME, podría aumentar la efectividad de los planes de acción que permitan el logro de los objetivos institucionales. Es por este motivo que se concluye que el acompañamiento del diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad por parte de instituciones como la Agencia de Calidad podrían ser un gran aporte para el fortalecimiento de la educación nacional, la transparencia y para potenciar un mejor uso de los recursos públicos.

En concordancia con el diseño del SGC, se utilizó un modelo de priorización de proyectos de mejora que puede utilizarse para evaluar distintos proyectos que se realicen en una comunidad educativa. En este caso, el punto de partida fueron las recomendaciones capturadas en el diagnóstico, pero este modelo es extrapolable a una cartera de proyectos que mejore al SGC.

A su vez, también se realizó un Set de indicadores de calidad que engloba todas las dimensiones del Colegio y apuntan a guiar los comportamientos a la consecución de los objetivos y hacia la medición de los esfuerzos colectivos del establecimiento. Este Set de indicadores tiene su naturaleza en la recopilación de una serie de indicadores y medidas basados en documentos vigentes del Ministerio de Educación chileno, en indicadores del mismo establecimiento y en la elaboración propia. El valor de este Set de indicadores radica en que, en una sola herramienta, se puede monitorear de manera global el funcionamiento y la gestión del establecimiento educacional en estudio. No obstante, esta herramienta y su metodología podrían ser adaptada a la gestión educacional y a las necesidades de los distintos centros educativos chilenos.

En conclusión, se desarrollaron proyectos de mejora priorizados, indicadores de proyectos y un set de indicadores de calidad. Finalmente, los resultados propuestos acerca del Sistema de Gestión de la Calidad ad hoc a la realidad del colegio seleccionado corresponde a un solo caso de estudio que puede ser aplicada en otras instituciones educacionales del país que busquen iniciar el ciclo de mejora continua. Por otro lado, el análisis está basado en datos recopilados en el periodo 2013-2020 y algunos indicadores relevantes para el estudio, sufrieron shock relacionados al contexto de la pandemia mundial (2020-2021) y a la revuelta social chilena del año 2019.

El estudio se hizo en un contexto excepcional como es el caso de una pandemia y una revuelta social, por lo que es posible que los resultados tengas particularidades que impidan extrapolar estos resultados sin una crisis sanitaria y en estabilidad política-social.

Referencias

- Agencia de Calidad de la Educación. (2022). *Diagnóstico Integral de Aprendizajes*. https://diagnosticointegral.agenciaeducacion.cl/
- Aguerre, C. (2011). Comunicación, stakeholders y las redes de confianza en las organizaciones. *Dixit*, *15*, 34–38. https://doi.org/10.22235/d.v0i15.329
- AltaMetrics. (2020). *Cuatro estrategias clave para mejorar las operaciones empresariales Menu*. https://altametrics.com/es/business-operations/business-operations-and-strategy.html
- Amarales, M. P. (2016). *Queremos que nuestros alumnos aporten desde diferentes ámbitos*. https://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/9580
- *ANFEI Digital*, *3*, Article 3. https://www.anfei.mx/revista/index.php/revista/article/view/203
- Arriagada Hernández, C. R., Jara Tomckowiack, L., Calzadilla Pérez, O. O., Arriagada Hernández, C. R., Jara Tomckowiack, L., y Calzadilla Pérez, O. O. (2021). La co-enseñanza desde enfoques inclusivos para los equipos del Programa de Integración Escolar. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, *47*(1), 175-195. Universidad Austral de Chile. Facultad de Filosofía y Humanidades. doi:10.4067/S0718-07052021000100175
- Ayuda MINEDUC. (2022). SIMCE. *Portal de Atención Ciudadana del Ministerio de Educación del Gobierno de Chile*. Recuperado a partir de https://www.ayudamineduc.cl/ficha/simce
- Báez de la Fe, B. (1994). *El movimiento de escuelas eficaces: Implicaciones para la innovación educativa*. https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie04a04.htm
- Biblioteca Digital Mineduc. (2020). Primera estrategia nacional de educación pública 2020-2028. Recuperado a partir de https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14973
- Bivins, y Bible. (2015). *Portfolio Decisions to Maximize Strategic Benefits*. https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2015/05/pmwj34-May2015-Bivins-Bible-portfolio-decisions-to-maximize-strategic-benefits-second-edition.pdf
- C.N.N. Chile. (2021). *Prueba Simce 2021 fue suspendida: Se aplicará Diagnóstico Integral de Aprendizajes a fin de año*. CNN Chile. https://www.cnnchile.com/pais/suspenden-simce-2021-diagnostico-integral-aprendizajes-a-fin-de-ano_20210707/

- Carrasco, A., Contreras, D., Elacqua, G., Flores, C., Mizala, A., Santos, H., Torche, F., y Valenzuela, J. P. (2014). *Hacia un sistema escolar más inclusivo: Cómo reducir la segregación escolar en Chile*. 36.
- Charry, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Comuni@cción, 9(1), 25-34. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext
- CIAE. (2014). Ley de subvención escolar preferencial: avances limitados a cuatro años de su implementación. Recuperado a partir de https://www.ciae.uchile.cl/index.php?page=view_noticias&id=472&externo=rss
- Consejo Nacional de Educación. (2020). *Plan de aseguramiento de la calidad de la educación 2020-2023*. https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2020/07/SAC-2020-2023_vf.pdf
- Consejo Nacional de Educación. (2021). *Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar (SAC)* |. https://www.cned.cl/sistema-nacional-de-aseguramiento-de-la-calidad-de-la-educacion-escolar-sac
- Corbin y Strauss. (2008). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Sage Publications.
- Cpeip Mineduc. (2020). Formación Local para el Desarrollo Profesional Docente – Cpeip. Recuperado julio 21, 2022, a partir de https://www.cpeip.cl/formacion-local/
- Cubillos, M., y Rodríguez, D. R. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, *2009*(48), 80–99.
- Dávila, C. A. F., Gómez, E. T., y Valadez, A. M. S. (2015). La metodología lean como auxiliar en el desarrollo de competencias educativas y laborales.
- DIA. (2022). Diagnóstico Integral de Aprendizaje. *Diagnostico Integral*. Recuperado a partir de https://diagnosticointegral.agenciaeducacion.cl/
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, *2*(7), 162–167. https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6

- Dorval, M., Jobin, M.-H., y Benomar, N. (2019). Lean culture: A comprehensive systematic literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *68*(5), 920–937. https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0087
- Educacion 2020. (2018, julio 26). La innovación pedagógica como estrategia para avanzar a una educación más inclusiva | Educación 2020. *Educación 2020 | Educación 2020 trabaja para asegurar una educación de calidad, equitativa e inclusiva para los niños, niñas y jóvenes en Chile, a través del impulso de políticas públicas y la transformación desde la sala de clases.* https://www.educacion2020.cl/noticias/la-innovacion-pedagogica-como-estrategia-para-avanzar-a-una-educacion-mas-inclusiva/
- Evans, J. R., y Lindsay, W. M. (2013). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Cengage Learning.
- Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: Un cuarto de siglo de aprendizaje. *Profesorado: revista de curriculum y formación del profesorado*. https://redined.mecd.gob.es/xmlui/handle/11162/91831
- Fullan, M., y Stiegelbauer, S. M. (1997). *El cambio educativo: Guía de planeación para maestros*. Editorial Trillas.
- González Martínez, R. (2020). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. *fdocuments.es*. https://fdocuments.es/document/marco-integrado-de-control-interno-modelo-coso-iii-qualpro-consulting-s-c-pgina.html
- Gonzalez, H. (2015). *Mapa de procesos – Calidad y Gestion – Consultoría para Empresas*. Calidad y Gestion - Consultoría para Empresas. https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/
- González, R. (2018). Segregación educativa en el sistema chileno desde una perspectiva comparada. *Centro de Estudios Mineduc*. Recuperado a partir de https://centroestudios.mineduc.cl/otras-publicaciones/capitulos-de-libros/
- Iso 9001. (2015). *Instrucciones técnicas ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000.* https://iso9001calidad.com/instrucciones-tecnicas-205.html
- Isoda, M., y Olfos, R. (2019). El Estudio de Clases y las demandas curriculares: La Enseñanza de La Multiplicación.
- Jara, C. (2017, mayo). A 10 años del movimiento estudiantil de 2011: Especialistas U. de Chile analizan sus repercusiones en la actualidad. Recuperado a partir de

https://www.uchile.cl/noticias/176399/especialistas-analizan-el-movimiento-estudiantil-de-2011-y-sus-efectos

- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 18.
- Kdoce Soluciones Educativas. (2017). *Conoce el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) -*. https://kdoce.cl/conoce-plan-mejoramiento-educativo-pme/
- KPMG. (2021, febrero 8). Segregación de funciones—KPMG Peru. *KPMG*. https://home.kpmg/pe/es/home/services/advisory/risk-consulting/information-risk-management/segregacion-de-funciones.html
- Krichesky, G. J., y Murillo, F. J. (2011). Las comunidades profesionales de aprendizaje: Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, *9*(1), 65–83.
- Longo, F. (2012). *Subsistemas de Gestión de Personas—Universidad de Chile*. https://uchile.cl/portal/canal-funcionarios/carrera-funcionaria/177312/subsistemas-de-gestion-de-personas
- Mena, A. (2007). El estudio de clases japonés en perspectiva. 8.
- Meskovska, A. (2015). *Manual de Calidad ISO 9001—Cómo hacerlo más corto*. https://advisera.com/9001academy/es/knowledgebase/escribir-un-breve-manual-de-calidad/
- Mineduc, Educación, M. de. (2014). *Otros Indicadores de Calidad Educativa.* http://bibliotecadigital.mineduc.cl//handle/20.500.12365/10447

- Mineduc, D. G. (2016). Orientaciones para el apoyo técnico pedagógico al sistema escolar. Recuperado a partir de http://bibliotecadigital.mineduc.cl//handle/20.500.12365/2017

- Mineduc. (2012). *Impacto de la Ley SEP en SIMCE: una mirada a 4 años de su implementación*. Centro de Estudios. https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/A1N8_ImpactoSEP.pdf
- Mineduc. (2014). *Subvención Escolar Preferencial SEP. Orientaciones de Apoyo a la Gestión*. http://bibliotecadigital.mineduc.cl//handle/20.500.12365/2169
- Mineduc. (2019). *Plan de Mejoramiento Educativo. Orientaciones para su elaboración.* http://bibliotecadigital.mineduc.cl//handle/20.500.12365/14479
- Mineduc. (2019). *Plan de Mejoramiento Educativo. Orientaciones para su elaboración.* http://bibliotecadigital.mineduc.cl//handle/20.500.12365/14479

- Mineduc. (2021). Herramientas: Plan de Mejoramiento Educativo. *Liderazgo para la Mejora Escolar*. Recuperado agosto 12, 2022, a partir de https://liderazgoescolar.mineduc.cl/herramientas-plan-de-mejoramiento-educativo/

- Miranda, P. D. (2020). Comunidades Profesionales de Aprendizaje. *Revista Chilena de Pedagogía*, *1*(2), 107–131. https://doi.org/10.5354/2452-5855.2020.58078
- Mota. (2019). Diseño de un sistema de gestión de calidad para un hospital filantrópico brasileño.
- Muñoz, G., y Raczynski, D. (2005). Factores que Desafían los Buenos Resultados Educativos de Escuelas en Sectores de Pobreza.
- Murillo, F. J., y Krichesky, G. J. (2015). Mejora de la Escuela: Medio Siglo de Lecciones Aprendidas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, *13*(1), Article 1. https://revistas.uam.es/reice/article/view/2800

- Murillo, J. (2003). *(PDF) La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica: Revisión internacional del estado del arte*. https://www.researchgate.net/publication/288604284_

- NIST Gov. (2010, febrero 18). *Baldrige by Sector: Education* [Text]. NIST. https://www.nist.gov/baldrige/self-assessing/baldrige-sector/education
- Pascual Vallés, A. (2017). *La segregación de funciones: ¿previene el fraude de los empleados?* OBS Business School. https://www.obsbusiness.school/blog/la-segregacion-de-funciones-previene-el-fraude-de-los-empleados
- Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., y Pérez Salazar, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, *12*(1), 268–283.
- Rangel, P. E. S. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: Una aproximación desde la complejidad. 50.

- Revista de Educación Mineduc. (2015, noviembre 6). Hitos de la historia del MINEDUC. *Revista de Educación*. Recuperado julio 21, 2022, a partir de http://www.revistadeeducacion.cl/hitos-de-la-historia-del-mineduc/

- Rickards, RC y Ritsert, R. (2013). AUTOEVALUACIÓN PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL SECTOR PÚBLICO: EL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN DE LA UE. Revista Internacional de Negocios y Administración Pública , 10 (2).

- Román C., M. (2008). *Planes de mejoramiento: Estrategias e instrumentos para la mejora de la eficacia de la escuela*. https://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/6565

- Vrabková, I. (2013). Gestión de la Calidad en el Sector Público: Perspectivas del Modelo Marco Común de Evaluación en la Unión Europea. Estudios y análisis económicos/ACTA VSFS, 7 (2).

ANEXOS

Anexo 1 Tabla de caracterización a entrevistados

Tabla 38: Entrevistas

Entrevistas	Duración Entrevista	Fecha entrevista	Cargo	Área	Tramo	Año de Ingreso	Tiempo en el colegio	Género	Edad
1	0:56:54	07-06-2021	Profesora de Inglés	Inglés	1er tramo	2019	1 año y medio	Femenino	28
2	0:31:34	07-06-2021	Tallerista Alimentación saludable	Taller	Todos los tramos	2021	1 trimestre	Masculino	34
3	1:13:51	09-06-2021	Subdirector	Música	2do tramo	2013	8 años	Masculino	35
4	0:59:17	14-06-2021	Profesora de Inglés	Inglés	Enseñanza media	2019	2 años	Femenino	37
5	1:28:18	07-07-2021	Profesor Jefe y tallerista	Lenguaje	2do tramo	2015	6 años	Masculino	33
6	0:45:54	08-07-2021	Subdirectora	Ed. Física	1er tramo	2014	7 años	Femenino	39
7	0:44:55	08-07-2021	Profesora Jefe	Lenguaje	2do tramo	2017	4 años	Femenino	40
8	0:43:20	09-07-2021	Profesor de matemática	Matemática	2do tramo y enseñanza media	2016	5 años	Masculino	45
9	0:57:53	12-07-2021	Profesora de tecnología	Tecnología	2do tramo y enseñanza media	2018	3 años	Femenino	30
10	0:28:00	19-12-2021	Director	Música	Todos los tramos	2013	9 años	Masculino	35

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 Preguntas realizadas en entrevistas semi estructuradas

1. ¿Qué cargo tienes, puedes hablar detalladamente de los procesos que desarrollas?
2. ¿Cuáles fueron las principales problemáticas con respecto a su labor, de sus colegas y del equipo de gestión que le impidieron realizar un mejor desempeño?
3. ¿Me podrías decir algún proceso de mejora que está en curso o ya se haya realizado?
4. ¿Cómo clasificaría la relación y comunicación entre sus pares y superiores?
5. ¿Cómo percibes que es el clima laboral?

Anexo 3 Tabla de puntuaciones Baldrige Excellence Program

Tabla 39: Pautas de puntuación del proceso (para uso con categorías 1–6)

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
0% o 5%	● No es evidente un enfoque sistemático de los requisitos del ítem; la información es anecdótica. (E) ● Es evidente que la implementación de cualquier enfoque sistemático es escasa o nula. (D) ● Una orientación de mejora no es evidente; la mejora se consigue reaccionando a los problemas. (A) ● No hay alineación organizacional evidente; las áreas individuales o unidades de trabajo operan independientemente. (I)
10%, 15%, 20% o 25%	● El comienzo de un enfoque sistemático de los requisitos básicos del ítem es evidente. (E) ● El enfoque se encuentra en las primeras etapas de implementación en la mayoría de las áreas o unidades de trabajo, lo que inhibe el progreso en cumplir los requisitos básicos del ítem. (D) ● Las etapas iniciales de una transición de, reaccionar a problemas a una orientación de mejora general son evidentes. (A) ● El enfoque está alineado en gran parte con otras áreas o unidades de trabajo a través de la resolución conjunta de problemas. (I)
30%, 35%, 40% o 45%	● Es evidente un enfoque eficaz y sistemático, que responde a los requisitos básicos del ítem. (E) ● El enfoque se implementa, aunque algunas áreas o unidades de trabajo se encuentran en las primeras etapas de implementación. (D) ● El inicio de un enfoque sistemático para la evaluación y mejora de procesos clave es evidente. (A) ● El enfoque se encuentra en las primeras etapas de alineación con las necesidades organizacionales básicas identificadas en respuesta al perfil de la organización y otros elementos del proceso. (I)

50%, 55%, 60% o 65%	● Un enfoque eficaz y sistemático, que responde a los requisitos generales del ítem, es evidente. (E) ● El enfoque está bien implementado, aunque la implementación puede variar en algunas áreas o unidades de trabajo. (D) ● Un proceso sistemático de evaluación y mejora basado en hechos y un poco de aprendizaje organizativo, incluidas algunas innovaciones, existen para mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos clave. (A) ● El enfoque está alineado con sus necesidades organizacionales generales identificadas en respuesta al perfil organizacional y otros ítems del proceso. (I)
70%, 75%, 80% o 85%	● Es evidente un enfoque eficaz y sistemático, que responde a los múltiples requisitos del ítem. (E) ● El enfoque está bien implementado, sin vacíos significativos. (D) ● Evaluación y mejora sistemática y basada en hechos, y aprendizaje organizativo, que incluye la innovación, son herramientas clave de gestión; hay evidencia clara de refinamiento como resultado de análisis e intercambio a nivel organizacional. (A) ● El enfoque está integrado con sus necesidades organizacionales actuales y futuras, como se identifica en respuesta al perfil de la organización y otros elementos del proceso. (I)
90%, 95% o 100%	● Es evidente un enfoque eficaz y sistemático, que responda plenamente a los múltiples requisitos del ítem. (E) ● El enfoque se implementa por completo sin debilidades o brechas significativas en ninguna área o unidad de trabajo. (D) ● Basada en hechos, una evaluación sistemática y mejora y aprendizaje organizativo a través de la innovación son herramientas clave para toda la organización; refinamiento e innovación, respaldados por análisis y compartir son evidentes en toda la organización. (A) ● El enfoque está bien integrado con sus necesidades organizacionales actuales y futuras, como identificar en respuesta al perfil de la organización y otros ítems del proceso. (I)

Fuente: Baldrige Performance Excellence Program (2021).

Tabla 40: Pautas de puntuación de resultados (para uso con categoría 7)

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
0% o 5%	● No hay resultados de desempeño organizacional, o los resultados reportados son pobres. (N) ● Los datos de tendencias no se informan o se muestran principalmente tendencias adversas. (T) ● No se reporta información comparativa. (C) ● Los resultados no se informan en áreas de importancia para el cumplimiento de los requisitos de su misión organizacional. (I)
	● Se reportan algunos resultados de desempeño organizacional, que responden a los requisitos básicos del ítem, y los buenos niveles de rendimiento son evidentes. (N)

10%, 15%, 20% o 25%	● Se reportan algunos datos de tendencias, con algunas tendencias adversas evidentes. (T) ● Se reporta poca o ninguna información comparativa. (C) ● Los resultados se informan sobre algunas áreas de importancia para el cumplimiento de los objetivos de su misión organizacional. (I)
30%, 35%, 40% o 45%	● Se reportan buenos niveles de desempeño organizacional, que responden a los requisitos básicos del ítem. (N) ● Se reportan algunos datos de tendencias, y la mayoría de las tendencias presentadas son beneficiosas. (T) ● Las primeras etapas de obtención de información comparativa son evidentes. (C) ● Los resultados se informan a muchas áreas de importancia para el cumplimiento de los objetivos de su misión organizacional. (I)
50%, 55%, 60% o 65%	● Se reportan buenos niveles de desempeño organizacional, que responden a los requisitos generales del ítem. (N) ● Las tendencias beneficiosas son evidentes en áreas de importancia para el cumplimiento de los objetivos de su misión organizacional. (T) ● Algunos niveles de desempeño actuales han sido evaluados contra comparaciones relevantes y/o puntos de referencia y muestran áreas de buen desempeño relativo. (C) ● Los resultados del desempeño organizacional se informan para la mayoría de los pacientes clave y otros clientes, mercados y requisitos de proceso. (I)
70%, 75%, 80% o 85%	● Se reportan niveles de desempeño organizacional buenos a excelentes, que responden a múltiples requisitos del ítem. (N) ● Las tendencias beneficiosas se han mantenido a lo largo del tiempo en la mayoría de las áreas de importancia para el logro de la misión de su organización. (T) ● Muchas de las tendencias más actuales y los niveles de desempeño actuales han sido evaluados en comparación con comparaciones y/o puntos de referencia y muestran áreas de liderazgo y muy buenos desempeños relativos. (C) ● Los resultados del desempeño organizacional se informan para la mayoría de los pacientes clave y otros clientes, proceso y requisitos del plan de acción. (I)
90%, 95% o 100%	● Se reportan excelentes niveles de desempeño organizacional que responden completamente a los múltiples requerimientos del ítem. (N) ● Se han mantenido tendencias beneficiosas a lo largo del tiempo en todas las áreas de importancia para el logro de la misión de su organización. (T) ● La industria y el liderazgo de referencia se demuestran en muchas áreas. (C) ● Los resultados y las proyecciones del desempeño organizacional se informan para la mayoría de los pacientes clave, cliente, mercado, proceso y requerimientos del plan de acción. (I)

Fuente: Baldrige Performance Excellence Program (2021).

Anexo 4 Preguntas y Hallazgos Capítulo III

En el siguiente apartado, se presentan las preguntas y Hallazgos del diagnóstico realizado en el Capítulo III.

Anexo 4.1 Preguntas Subcriterio 1.1 Liderazgo senior

¿De qué manera lidera la alta dirección? Este subcriterio, describe la manera en que la alta dirección dirige y hace sostenible a la organización y como la organización se comunica con los colaboradores e impulsa el alto desempeño.

Responde a las siguientes preguntas

a. Visión y valores

(1) Establecimiento de la visión y los valores ¿Cómo establecen y despliegan los líderes senior la visión y los valores de su organización? ¿Cómo despliegan los líderes senior la visión y los valores a través de su sistema de liderazgo; a los trabajadores, a los proveedores y socios clave, y a los estudiantes, otros clientes y otras partes interesadas, ¿según corresponda? ¿Cómo reflejan las acciones personales de los directivos el compromiso con esos valores?

(2) Promover el comportamiento legal y ético ¿Cómo demuestran las acciones personales de los líderes senior su compromiso con el comportamiento legal y ético? ¿Cómo promueven los altos directivos un entorno organizativo?

b. Comunicación

¿Cómo se comunican los líderes senior con todo el personal, socios clave, estudiantes y otros clientes clave? - ¿Cómo fomentan una comunicación franca y bidireccional, comunican las decisiones clave y las necesidades de cambio de la organización, y desempeñan un papel directo en la motivación de los trabajadores para que alcancen un alto rendimiento y se centren en los estudiantes, otros clientes y el aprendizaje de los estudiantes?

c. Misión y rendimiento de la organización

(1) Creación de un entorno para el éxito ¿Cómo crean los directivos un entorno para el éxito ahora y en el futuro? ¿Cómo crean un entorno para la consecución de su misión? ¿Cómo crean y refuerzan su cultura organizativa, y una cultura que fomenta el compromiso, la equidad y la inclusión de los estudiantes, otros clientes y el personal? ¿Cómo cultivan la agilidad y la resiliencia organizativa, la responsabilidad, el aprendizaje organizativo e individual, la innovación y la asunción inteligente de riesgos; y participa en la planificación de la sucesión y el desarrollo de los futuros líderes de la organización?

(2) Crear un enfoque en la acción ¿Cómo crean los líderes de alto nivel un enfoque en la acción que logre la misión de la organización? - ¿Cómo pueden los directivos centrarse en acciones que mejoren el rendimiento de la organización, identificar las acciones necesarias, incluir un enfoque en la creación y el equilibrio del valor para los estudiantes, otros clientes y otras partes interesadas? ¿Cómo pueden demostrar responsabilidad personal por las acciones de la organización?

Anexo 4.2 Hallazgos Subcriterio 1.1 Liderazgo senior

Subcriterio 1.1 Liderazgo senior: ¿Cómo sus altos mandos lideran la organización?

1. Visión y valores

La Visión, Misión y Valores de la organización fueron definidas posterior al movimiento estudiantil de 2011, la que derivó en una toma de 158 días. Por lo tanto, desde ese periodo se estableció una reestructuración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), invitando a todos los estamentos de la comunidad educativa a su construcción: Apoderados, Estudiantes, Docentes y Directivos. En el año 2021 se hizo revisión del PEI en el autodiagnóstico institucional. En la página web de la institución, se encuentran declaradas la misión, visión, sellos del colegio (valores) y los perfiles esperados de los actores de la comunidad escolar.

En los siguientes extractos de entrevistas, vemos como en la opinión de algunos profesores, sí existe conexión con el proyecto educativo y con el perfil del profesor que se declara en este y que, por lo tanto, sí existe un compromiso con los valores del PEI.

Extracto 1 Entrevistado 7

El conocimiento del proyecto educativo que no siempre se traduce en acciones, pero por lo menos la gente está conectada con el proyecto educativo.

Extracto 2 Entrevistado 3

Nosotros tenemos perfil de profesor declarado en el proyecto educativo con palabras muy bonitas, (…),si llega un profesor joven nuevo al colegio sepa inmediatamente que es lo que yo debo hacer en nuestro colegio para cumplir con el perfil del docente y qué debo hacer para que mi clase sea buena y que debo hacer en el fondo para tener una buena práctica educativa, ese tipo de elementos para que hagan sentido debe desarrollarla la Comunidad, en general, no basta con que uno no llegue con una pauta de afuera copiada y esto es lo que tienen que hacer, hay que construir.

Extracto Proyecto Educativo Institucional PEI

Los integrantes de la comunidad educativa que queremos (perfiles de actores) se busca que el estudiante del colegio y en las familias respondan a estos perfiles.

Los perfiles, no solo de los profesores, si no que, de la comunidad educativa, también son declarados en el PEI y esto permite una selección natural de estudiantes y familias gracias a la historia y trayectoria del establecimiento. Sin embargo, se observa que el establecimiento no cuenta con elementos visuales que permitan socializar la visión y los valores para la comunidad educativa.

En la encuesta realizada a los profesores según el proceso PME en el año 2021. Para la afirmación: El equipo directivo y los docentes construyen una identidad positiva en torno al Proyecto Educativo Institucional, ya que: Transmiten entusiasmo en torno a los sellos distintivos del establecimiento, entre otras acciones. Se obtuvo que un 79% está a favor de esta afirmación y un 21% en contra.

a.2 Promover el comportamiento ético y compromiso legal

Por otro lado, desde el Equipo de Gestión también se declara un compromiso con el proyecto educativo y con las normativas legales que se deben cumplir. Este comportamiento es normado mediante el Manual

de Convivencia y el Reglamento Interno y Convivencia Escolar (RICE) donde se establecen los derechos y deberes de todos los estamentos (profesores, administrativos, familias y apoderados, estudiantes y auxiliares de la educación). Este documento se actualiza todos los años. En el siguiente extracto, se observan los sustentos que fundamentan el marco legal del RICE.

Extracto 3 Entrevistado 3

En términos de generar un equilibrio con lo que se espera como proyecto educativo, lo que se espera desde los profesores, lo que se espera desde los apoderados y también las normativas legales que hay que cumplir.

Marco Regulatorio.

El actual Reglamento Interno y de Convivencia Escolar RICE se fundamenta en el siguiente marco legal:

1. Declaración Universal de los Derechos Humanos. Naciones Unidas, 1948.
2. Convención sobre los Derechos del Niño y la Niña. UNESCO, 1989.
3. Constitución Política de la República de Chile. 1980.
4. Código Penal de Chile, 1874. Última actualización 2020.
5. Ley N° 20.370 General de Educación. Chile, 2009.
6. Ley N° 19.979 Régimen de Jornada Escolar Completa Diurna. Chile, 2004.
7. Ley N° 20.422 Igualdad de Oportunidades e Inclusión de Personas con Discapacidad, 2010.
8. Ley N° 20.536 Violencia Escolar. Chile, 2011.
9. Ley N° 20.529 Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación. Chile, 2011.
10. Ley N° 20.609 Medidas Contra la Discriminación. Chile, 2012.
11. Ley N° 20.845 Inclusión Escolar. Chile, 2015.
12. Ley N° 20.013 sobre maltrato infantil, 2017.
13. Ley N°20.084 Responsabilidad de los Adolescentes por Infracciones de Ley penal, 2005.
14. Ley N° 20.000 Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas. Chile, 2005.
15. Ley N° 19.925 Bebidas Alcohólicas; Consumo de Alcohol. Chile, 2004.
16. Ley N° 19.253 Sobre Protección, Fomento y Desarrollo de los Indígenas. Chile, 1993.
17. Ley N° 19.070 Estatuto de los Profesionales de la Educación. Chile, 1991.
18. Ley N° 20.105 Ambientes Libres de Humo de Tabaco. Chile, 2013.

19. Ley N° 20.526 Acoso Sexual de Menores, la Pornografía Infantil Virtual y la Posesión de Material Pornográfico Infantil. Chile, 2005.
20. Ley N° 20.501 Calidad y Equidad de la Educación. Chile, 2011.
21. Ley N° 19.696 Código Procesal Penal. Chile, 2000.
22. Ley N.º 20.812 Sobre el control de armas y código procesal penal, 2015.
23. D.F.L. N°2 Subvención del Estado a Establecimientos Educacionales. Chile, 1998.
24. Decreto N°79 Norma Situación Estudiantes Embarazadas y Madres. MINEDUC, Chile, 2004.
25. Ley N° 21.155 Protección a la Lactancia Materna y su ejercicio, 2019.
26. Decreto N°50 Norma Centro de estudiantes. MINEDUC, Chile, 1990.
27. Decreto N°24 Reglamento Consejos Escolares. MINEDUC, Chile, 2005.
28. Decreto N°565 Reglamento del Centro General de Padres, Madres y Apoderados(as). MINEDUC, Chile, 1990.
29. Decreto N°924 Reglamenta Clases de Religión. MINEDUC, Chile, 1983.
30. Decreto N°215 Reglamenta Uso de Uniforme Escolar. MINEDUC, Chile, 2009.
31. Decreto N°170 Sobre Necesidades Educativas Especiales. MINEDUC, Chile, 2010.
32. Decreto N° 313 Incluye a los y las Estudiantes en Seguro de Accidentes
33. Decreto N°256 Establece objetivos fundamentales y contenidos mínimos obligatorios para enseñanza básica y media. MINEDUC, Chile, 2009.
34. Circular N°1 Establecimientos Educacionales Subvencionados Municipales y Particulares, Superintendencia de Educación, Chile, 2014.
35. Circular N° 875/1994 del MINEDUC, Ingreso o Permanencia de Estudiantes con VIH y/o Epilepsia.
36. Decreto 67 Aprueba Normas Mínimas Nacionales sobre Evaluación, Calificación y Promoción del MINISTERIO DE EDUCACIÓN.
37. DECRETO N°83/2015 Aprueba Criterios y Orientaciones de Adecuación Curricular para estudiantes con Necesidades Educativas Especiales de Educación Parvularia y Educación Básica.

2. Comunicación

Se observa que la comunicación es fluida pero no es bidireccional en todos los casos. La comunicación se realiza por medio de muchos canales como reuniones, correos y WhatsApp. Sin embargo, también es posible observar que la organización es bastante reactiva con respecto a los acontecimientos diarios que

pueden cambiar el curso de los planes de acción. En el caso de los departamentos, estos tienen reuniones con la jefatura de departamento todas las semanas y se modifica la planificación semanal.

Extracto 4 Entrevistado 1

Bueno una vez que nosotros terminamos la semana, planificamos las reuniones que vamos a tener el departamento de inglés, siempre tratamos de tener reuniones todas las semanas para poder comentar cómo ha ido la semana, cómo han sido las clases, cómo hemos podido lidiar con las situaciones y nos encargamos aquí de modificar problemas que hayamos tenido durante la semana o en este caso si la jefa nos dice que hay un cambio de planes, cambio de horario si es que hay un día libre que no teníamos planeado o si es que hay un día en donde se tiene que cancelar por x motivo, nosotros ahí nos dedicamos a juntarnos y hablar todos esos temas y a estar informados también sobre Qué le pasa a cada uno y básicamente eso es lo que hacemos en esas reuniones.

Por otro lado, también se observa que la principal fuente de información sobre lineamientos generales del departamento viene de jefatura directa, mientras que, con el equipo de gestión, se informa mediante mails sobre situaciones específicas de alumnos y se realizan actualizaciones de los casos.

Extracto 5 Entrevistado 4

La información principal la tiene nuestra jefe de departamento, ella tiene lineamientos generales con respecto al trabajo, ya cuando se trata de temas específicos de estudiantes sería con el equipo de la subdirección, pero por lo menos una vez por semana nos mandan un mail actualizando los casos, si hay algún problema con los estudiantes se escribe inmediatamente.

Sin embargo, esta buena comunicación no es tan fluida con los apoderados. Es así, como se observa que, la falta de comunicación con los apoderados en este contexto de pandemia ha generado mayor trabajo para los profesores de asignatura.

Extracto 6 Entrevistado 1

pero hay muchos papás exigentes también que piden más material igual entonces hay una falta de comunicación entre los profesores y la profesora jefe y también los profesores de asignatura.

Por otro lado, las Asambleas con Centro de estudiantes no son sistemáticas y responden a la contingencia.

Extracto 7 Reunión con Asamblea de estudiantes

Se realizó una **asamblea autoconvocada** que propone un paro para poder organizarse para reactivar el movimiento estudiantil y, en ese paro, decidir si hay un CEEM provisorio. Es importante proponer politizar y elevar la conciencia para tener un buen despliegue organizativo dicen los estudiantes. El fin es forjarnos como estamento.

También se observa que la motivación hacia el alto rendimiento no es abordada en las reuniones de personal, por otro lado, la alta dirección no ha tomado un rol activo en la premiación y refuerzo de los colaboradores para apoyar el alto desempeño y la orientación al cliente y al negocio.

c. Misión y rendimiento de la organización

(1) Creación de un entorno para el éxito

La creación de un entorno para el éxito que propicia la consecución de la misión se ha logrado mediante la socialización del PME por medio de reuniones, charlas y talleres donde los profesores dan su opinión respecto a los puntos que se necesitan reforzar para cumplir con la misión.

La cultura se ha reforzado mediante cursos de capacitación sobre inclusión, además, de darse de forma natural debido a la filosofía que tiene el Colegio.

La agilidad y la resiliencia organizativa se observa mediante la forma reactiva que tiene el colegio para tomar decisiones, sin embargo, esto también denota una organización que solo reacciona y no se antepone con planes de contingencia a los problemas.

(2) Crear un enfoque en la acción

En el proyecto educativo (PEI), también se declara la forma en que se escogen los cargos del equipo de gestión y de inspectoría. Un punto a favor que podemos identificar es que el cuerpo docente puede postular al equipo de gestión presentando un proyecto educativo para el tramo en el que trabaja, los puestos son elegidos democráticamente por elecciones donde funcionarios, auxiliares y profesores del tramo, escogen

a sus representantes del equipo docente. Por lo tanto, es posible concluir que la sucesión de los puestos de trabajo de la alta dirección facilita la participación inclusiva de futuros líderes organizacionales.

A continuación, se presenta un extracto de lo declarado en la página web sobre este punto.

Extracto 8 Proyecto Educativo Institucional Página web (3)

La Dirección Colegiada está conformada por el director del Colegio y tres subdirectores (Primer Tramo, Segundo Tramo y Enseñanza Media) y desde 2001 es elegida en votación secreta por el equipo docente. La Dirección Colegiada en conjunto con Orientación e Inspectoría General, conforman en el Equipo de Gestión.

Extracto 9 Entrevistado 3

Todos postulan y son proyectos distintos, entonces de repente gana un subdirector que quiere A, el otro subdirector quiere B en el otro tramo y el otro quiere C, y todos tienen que confluir en un proyecto en común entonces es volver a rearmar ese proyecto y pensar bueno, tenemos que unir, sacar aquí, sacar allá las mejores ideas y poder construir un proyecto. Esto dura 3 años, y actualmente ya cumpliendo dos años tenemos una nueva directora después de 20 años de tener a un director, ya, no todas las personas yo creo que por toda la responsabilidad o por él, bueno sí yo creo que la responsabilidad del cargo no todos los profesores que puedan postular postulan para el cargo, ya, es bien difícil encontrar a una persona un candidato que quiera asumir este cargo por la responsabilidad

Anexo 4.3 Preguntas- Subcriterio 1.2 Gobernanza y contribuciones sociales

¿De qué manera se ejerce el buen gobierno y se abordan las responsabilidades sociales? Este subcriterio, describe el sistema de gobierno de la organización y de qué manera la organización gestiona sus responsabilidades sociales, asegura un comportamiento ético y desempeña una buena práctica ciudadana. Se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

A. BUEN GOBIERNO ORGANIZACIONAL

(1) Sistema de Gobernanza ¿De qué manera la organización aborda los siguientes factores clave referidos al sistema de gobierno?:

- Responsabilidad por las acciones de gestión
- Responsabilidad fiscal
- Transparencia en las operaciones y en la selección y políticas de declaración para los miembros del directorio, según sea apropiado
- Independencia en las auditorías internas y externas
- Protección de los intereses de los grupos de interés y de los accionistas, según sea apropiado

(2) Evaluación del desempeño ¿De qué manera se evalúa el desempeño de la alta dirección, incluido el ejecutivo principal?, ¿de qué manera se evalúa el desempeño del directorio, según sea apropiado?, ¿de qué manera la alta dirección y el directorio usan estas evaluaciones de desempeño para mejorar la eficacia de su liderazgo personal, así como la del sistema de liderazgo, según sea apropiado?

B. COMPORTAMIENTO LEGAL Y ÉTICO

(1) Cumplimiento legal, regulatorio y de acreditación

¿Cómo se prepara para estos impactos y preocupaciones de forma proactiva?

¿Cuáles son sus principales procesos, medidas y objetivos de cumplimiento para satisfacer y superar los requisitos normativos, legales y de acreditación, según corresponda?

(2) Promoción comportamiento ético ¿De qué manera la organización promueve y asegura el comportamiento ético en todas las interacciones?, ¿cuáles son los procesos e indicadores para establecer y hacer seguimiento al comportamiento ético en la estructura de gobierno, en toda la organización, y en las interacciones con los clientes, asociados y otros grupos de interés?, ¿de qué manera se hace seguimiento y toma acción frente al incumplimiento del comportamiento ético?

C. APOYO A LAS COMUNIDADES CLAVE

(1) Bienestar Social ¿Cómo incorpora el bienestar y el beneficio de la sociedad en su estrategia y en sus operaciones diarias? ¿Cómo contribuye al bienestar de sus sistemas ambientales, sociales y económicos?

(2) Soporte Comunitario ¿De qué manera la organización respalda y fortalece activamente a las comunidades claves?, ¿de qué manera identifica a las comunidades claves y determina las áreas de énfasis para la participación y el respaldo organizacional?, ¿cuáles son las comunidades clave de la organización?, ¿de qué manera la alta dirección y los colaboradores contribuyen a mejorar estas comunidades?

Anexo 4.4 Hallazgos- Subcriterio 1.2 Gobernanza y contribuciones sociales

a) Gobernabilidad Organizacional

1.2.a(1) Sistema de gobierno

(1) Sistema de Gobernanza

La estructura organizacional actual ha generado irregularidades en el manejo financiero de la institución esto debido principalmente porque no existe una figura que regule y coordine estos procedimientos, los cuales tampoco se encuentran documentados ni ordenados.

Descripción Estructura Organizacional

Del Directorio se desprenden dos aristas, el representante legal y el Coordinador de Administración y Finanzas. Por debajo del representante legal está el Director/a que a su vez, tiene a su cargo la coordinación académica del colegio. Mientras que debajo del Coordinador de Adm y Finanzas se encuentran las áreas de Remuneraciones y Proveedores y Cobranzas. No obstante, en la realidad, el Coordinador de Adm y Finanzas no existe. Se observa una desconexión entre la Dirección y la Administración del Colegio que ha generado problemas de control en el ámbito financiero.

Extracto 10 Informe de Auditoría protocolos y procedimientos financieros

Hallazgos: Evidenciamos que no existen protocolos, procedimientos y/o políticas para los distintos procesos administrativos financieros existentes en el Colegio.

Riesgo: Medio. Cometer errores, omisiones, negligencias, retrasos y confusiones en procesos conocidos en donde debiera tenderse a la experticia.

Recomendación: Hacer un levantamiento transversal de los procedimientos administrativos-financieros e identificar todos los procesos, luego priorizar por su nivel de riesgo y elaborarlos concienzudamente.

Extracto 11 Auditoría Roles y funciones

ROLES Y FUNCIONES

Hallazgos: La organización carece de una descripción formal de las funciones y actividades que deben desarrollar los distintas áreas o departamentos. Dichas funciones deberían estar definidas en un manual de organización y procedimientos.

Riesgo: Medio. La ausencia de dicho manual impide conocer el ámbito de acción de cada función y delimitar las responsabilidades. Sustituir un empleado sin dificultad, dado las características de las funciones que realiza.

Al respecto, en caso de retiro de un empleado, el reemplazante puede cometer errores por desconocimiento de las labores a desarrollar, con el consiguiente costo administrativo que implica subsanar dichos errores.

Recomendaciones: Recomendamos preparar un manual de cargos para los distintos departamentos, a fin de que el Colegio cuente con una herramienta de administración que le permita mejorar la información, el proceso y el adiestramiento de su personal.

Disponer de información escrita para realizar la capacitación de nuevos funcionarios o de aquellos que cambian de cargo, haciendo más eficiente los costos de aprendizaje.

Las responsabilidades de los miembros de la comunidad escolar se establecen a través del Reglamento Interno y de los Roles y Funciones de cada cargo. Las normas que contiene este Reglamento tienen el propósito de establecer una armónica relación laboral entre la Dirección, Administración y el personal docente de aula, docentes directivos, docentes de actividades técnicas pedagógicas y asistentes de la educación, sean estos últimos profesionales, paradocentes, técnicas, administrativos y asistentes de la educación. No obstante, este reglamento no se ha actualizado desde el 2015.

En el artículo 7 de este documento, se establecen los cargos mientras que en los siguientes artículos se deja de manifiesto las funciones que se esperan de cada cargo de manera general. En el artículo 8 se clarifica que los detalles de los cargos están en los documentos de Roles y Funciones.

Extracto 12 Reglamento Interno Funciones

ARTICULO 8:

Las funciones del personal están descritas con un sentido genérico y compatible con las disposiciones legales vigentes y las normas generales de trabajo del Establecimiento. Para mayor precisión y aclaración deberán remitirse al manual de Funciones y Procedimientos del Establecimiento.

Párrafo 1º: De los Directivos – Docentes – Administrativos y Docentes propiamente tal.

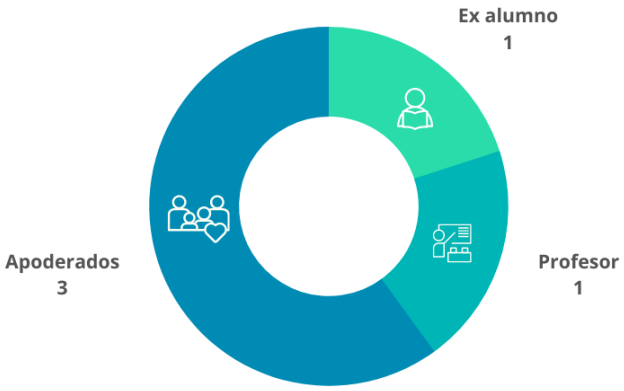
Por otro lado, uno de los mecanismos de protección de los grupos de interés está reflejado en la composición del directorio y en las elecciones democráticas que se tienen de la dirección colegiada. No obstante, no existen requisitos para ejercer en el directorio más que ser corporación.

Extracto 13 Entrevistado 3

En el directorio, la corporación del colegio es administrada por profesores del colegio, apoderados del colegio, ex apoderados del colegio, ex alumnos del colegio (..). Cada dos años, se hace una invitación abierta a la comunidad, a quienes son corporados, a quienes pertenecen a la corporación del colegio a postular al directorio. No perciben una remuneración, creo que solamente quienes figuran como sostenedor dentro del directorio y quien figura como presidente del directorio reciben remuneración, pero la invitación es abierta.

Hoy día hay una profesora, una apoderada, una exalumna y otra apoderada más, son 5 personas que conforman el directorio, son dos apoderados más y en el fondo han ido rotando su gestión financiera, entonces es super relevante eso porque también hay una mirada distinta también desde la gestión financiera hacia el colegio y que es parte de la misma comunidad.

Ilustración 22 Composición del Directorio



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de la dirección colegiada compuesta por el director y los subdirectores, estos son elegidos por todos los trabajadores en elecciones democráticas. Por otro lado, existen instancias donde se recopilan las percepciones de los estudiantes actuales por medio de consultas y encuestas. Estas percepciones son socializadas con los miembros de la comunidad.

Ilustración 23 Socialización Encuesta Sexualidad estudiantes

Fuente: Instagram Colegio

A su vez, los apoderados por medio del centro de padres y madres del colegio realizan asambleas de apoderados.

Ilustración 24 Asamblea CCPPMM

Fuente: Facebook Centro de padres y madres

Extracto 14 Entrevistado 3

En otra arista está la construcción del equipo directivo que componen los subdirectores y la dirección que se llama dirección colegiada, y esa dirección colegiada es electa y tiene un periodo de duración de 3 años con posibilidad de ser reelectos. Todos los docentes y trabajadores tienen derecho a elegir a su representante en la dirección del colegio, o sea, todos pueden votar para el cargo de director. Los requisitos, cualquier profesional profesor puede postular al cargo de director del colegio. Ya, cumpliendo los requisitos que, si yo mal no recuerdo, son 8 años de permanencia en el colegio, requisitos de formación académica también en términos de tener estudios de gestión, se hace un proceso bien interesante de elección democrática de esta figura, primero del director y también de las figuras de los subdirectores de cada tramo.

Por otro lado, el incluir la planificación estratégica de 4 años con la instauración del PME ha permitido generar una hoja de ruta de los propósitos a cumplir independiente de los cambios tanto en el Directorio como en la Dirección Colegiada. Cabe recordar que la instauración del PME se realizó con todos los actores de la comunidad escolar.

Extracto 15 Entrevistado 3

Este año se asume por ejemplo, el crear un PME para generar una hoja de ruta en el colegio independiente que quien pase por el colegio, de quién sea el directivo, tener un piso mínimo común que se debe cumplir durante un periodo y que se va a tener que evaluar y construir cada 4 años. En ese sentido, era algo que hacía falta, o sea, era muy necesario poder tener un piso porque las figuras que dirigen el colegio, como mencioné anteriormente, van rotando, los equipos del directorio, de la corporación rota cada dos años, el equipo de dirección y subdirección eventualmente podría rotar cada 3 años, si es que no existe reelección. Así que eso, como factor juega en contra juega a favor y es super importante considerarlo en los procesos de este colegio en particular, que no se dan en otros colegios.

En el caso de los puntos

- Independencia en las auditorías internas y externas
  Se generó un primer ejercicio de auditoría externa por parte de una organización ajena a la empresa en el mes de junio de 2021.

- Transparencia en las operaciones y en la selección y políticas de declaración para los miembros del directorio

  Se realizan asambleas mensuales con los corporados para analizar los informes financieros y las gestiones realizadas por el equipo.

1.2.a(2) Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño de la dirección colegiada se realiza mediante pautas de evaluación que el Directorio elabora. No obstante, esta evaluación no es coherente con la percepción de la comunidad hacia la gestión pedagógica de los evaluados, ya que, existe disparidad en los instrumentos con respecto a la evaluación cualitativa y cuantitativa.

Extracto 16 Entrevistado 3

En la evaluación, el directorio o sea, quiénes son la gente de la corporación, ellos han elaborado instrumentos para la evaluación de los subdirectores y de la dirección y esos instrumentos se aplican de manera anual.

Hay un registro formal que tiene diferentes indicadores de la gestión pedagógica que se extraen del marco de la buena enseñanza y del marco de la buena dirección, se extraen algunos elementos de ahí y la verdad es que es un documento que necesita actualizarse porque en muchos sentidos se daba el caso de que salía una evaluación fantástica de los subdirectores y una percepción qué, por qué se hacían dos evaluaciones una cualitativa y una cuantitativa en la cuantitativa era fantástico y en la cualitativa cuando se confrontaba el subdirector o subdirectora con el equipo a evaluarse, a autoevaluarse habían elementos que definitivamente no se estaban cumpliendo. Entonces había como una disparidad en los resultados, que era interesante observar también entonces esas pautas también yo me imagino que se van a ir modificando.

Cabe destacar que no existen instancias de retroalimentación de la labor del directorio.

b) Comportamiento legal y ético

1.2.b(1) Cumplimiento legal, regulatorio y de acreditación

La organización no se prepara en ámbitos del cumplimiento legal, regulatorio y de acreditación de forma proactiva.

Por ejemplo, el segundo tramo no estaba acreditado para el año 2022, lo que generó problemas para la siguiente administración que aún no se han podido subsanar. No contar con Reconocimiento oficial, implica que el tramo no está reconocido por el ministerio y no es válido. En este caso, este no se obtuvo por la negligencia de no de haber regularizado el nuevo edificio frente a la municipalidad.

Extracto 17 Correo electrónico REX Establecimiento del nuevo Director al Directorio 2022

21/12/2021

Directorio Corporación XXXX

Junto con saludar, les escribo para solicitar información sobre el reconocimiento oficial de nuestro colegio.

Para este año, el documento REX 002329 sobre calendario escolar, solicita en **ART 8: Estructura de curso**. Todos los establecimientos educacionales deberán informar anualmente, a los respectivos Departamentos Provinciales de Educación la estructura de cursos, a más tardar, el 31 de enero de 2022, empleando Formulario B y adjuntando Resoluciones Exentas de Reconocimiento Oficial que hubiesen aprobado dichos cursos y la estructura de cursos aprobados el año 2021".

De acuerdo a información entregada por Paula Jara (secretaria), nuestro establecimiento no tendría aprobada Resolución Exenta de Reconocimiento Oficial, lo que habría sido informado en marzo de 2021 al Directorio de la Corporación y Directora.

Espero me puedan entregar toda la información, con la mayor transparencia posible, entendiendo las responsabilidades que tendré que asumir a partir del 3 de enero.

1.2.b.(2) Promover comportamiento ético

La organización promueve y asegura el comportamiento ético a través de sus reglamentos internos y de los roles y funciones declarados. Un mecanismo recién instaurado en junio de 2021 para realizar seguimiento al comportamiento ético en la estructura de gobierno es la auditoría externa. La toma de acción frente al incumplimiento del comportamiento ético se realizó después de la auditoría.

Extracto 18 Convocatoria

Estimadas y estimados integrantes de la Corporación Educacional **CONVOCAMOS** a cada una/uno de ustedes, a la Asamblea Ordinaria de la Corporación, a realizarse el día **viernes 9 de julio,** entre las 19:00 y 21:00 horas. **TABLA**

1. BIENVENIDA
2. PRESENTACIÓN RESULTADOS AUDITORIA
3. DECISIONES EN TORNO A RESULTADOS AUDITORIA
4. SITUACIÓN FINANCIERA COLEGIO 2021
5. LEY SEP Y REPORTE BECAS
6. ESTATUTOS CORPORACIÓN

c) Apoyo a las comunidades claves

1) La organización fortalece a las comunidades claves por medio de mecanismo informales, por ejemplo, la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación utiliza al Colegio como centro de prácticas lo que beneficia tanto al Establecimiento, como a los estudiantes de dicha Universidad, no obstante, este acuerdo no está formalizado en ningún convenio.

Por otro lado, el establecimiento también ha funcionado como sede para debates políticos territoriales y de índole presidencial imparciales ante su postura política transparentada y fundada en su historia.

Ilustración 25 Jornada de trabajo y planificación de campaña

Fuente: Instagram lafloridaxboric

Otra actividad que realizan los estudiantes, junto con sus profesores es la de difundir el arte por medio de murales cercanos a la comunidad en brigadas de trabajo comunitario.

Ilustración 26 Trabajo Comunitario

Fuente: Instagram Colegio

Los estudiantes y profesores también participan activamente en la realización de talleres sobre el medio ambiente y cultivo de árboles nativos a través de la red Ecomité y de la iniciativa *plant for the planet*

Ilustración 27 Jornada de Concientización Ambiental

Fuente: Instagram Ecomite

Ilustración 28 Jornada de plantación

Fuente: Instagram Ecomite

Soporte comunitario

El Colegio hace talleres y charlas sobre concientización ambiental abiertos para la comunidad. Por otro lado, también se realizan instancias de debate sobre temas educativos.

Ilustración 29 Taller socioambiental

Fuente: Instagram Ecomite

Ilustración 30 Charla Hablemos de educación

Fuente: Facebook Centro de padres y madres

Anexo 4.5 Preguntas Subcriterio 2.1 Desarrollo de la Estrategia

a. Proceso de desarrollo de la estrategia

(1) Proceso de planificación estratégica ¿Cómo lleva a cabo su planificación estratégica? ¿Cuáles son los pasos clave del proceso? ¿Quiénes son los principales participantes? ¿Cuáles son sus horizontes de planificación a corto y largo plazo? ¿Cómo aborda su proceso de planificación estratégica la posible necesidad de cambio, la priorización de las iniciativas de cambio y la agilidad y resistencia de la organización?

(2) Innovación ¿Cómo estimula e incorpora su proceso de desarrollo estratégico la innovación? ¿Cómo se identifican las oportunidades estratégicas? ¿Cómo decide qué oportunidades estratégicas son inteligentes que hay que perseguir? ¿Cuáles son sus principales oportunidades estratégicas?

(3) Consideraciones estratégicas ¿Cómo recopila y analiza los datos pertinentes y desarrolla la información para utilizarla en su proceso de planificación estratégica? En esta recopilación y análisis, ¿cómo se incluyen estos elementos clave del riesgo?

- Sus retos y ventajas estratégicas
- Posibles cambios e interrupciones en su entorno normativo y externo

- Cambios e innovaciones tecnológicas que afectan a sus programas, servicios y operaciones
- Posibles puntos ciegos en su proceso de planificación estratégica e información
- Su capacidad para ejecutar el plan estratégico

(4) Sistemas de trabajo y competencias básicas ¿Cómo decide qué procesos clave serán realizados por su personal y cuáles serán realizados por proveedores, socios y colaboradores externos? ¿Cómo se toman esas decisiones

¿Cómo tienen en cuenta en sus decisiones sus objetivos estratégicos, sus competencias básicas y las competencias básicas de los posibles proveedores, socios y colaboradores?

¿Cómo determinan esas decisiones sus objetivos estratégicos, sus competencias básicas y las competencias básicas de los posibles proveedores, socios y colaboradores? ¿Cómo determina las futuras competencias básicas de la organización y los sistemas de trabajo que necesitará?

b. Objetivos estratégicos

(1) Objetivos estratégicos clave ¿Cuáles son los objetivos estratégicos clave de su organización y sus relacionados con ellos? ¿Cuál es su calendario para alcanzarlos? ¿Qué cambios clave, si los hay, se prevén en sus programas y servicios educativos, clientes y mercados, proveedores y socios, y operaciones?

(2) Consideraciones sobre los objetivos estratégicos ¿Cómo logran sus objetivos estratégicos un equilibrio adecuado de las necesidades organizativas, que son diversas y pueden competir entre sí? ¿Cómo abordan sus objetivos estratégicos, aborda sus retos estratégicos y aprovechan sus competencias básicas, ventajas y oportunidades estratégicas; - equilibran los horizontes de planificación a corto y largo plazo; y- ¿tiene en cuenta y equilibra las necesidades de todas las partes interesadas?

Anexo 4.6 Hallazgos Subcriterio 2.1 Desarrollo de la Estrategia

a. Proceso de desarrollo de la estrategia

(1) Proceso de planificación estratégica

A partir del año 2021, la institución educacional firmó el convenio de igualdad de oportunidad y excelencia pedagógica con el Ministerio de Educación, por lo cual debió dar inicio a su ciclo de mejoramiento continuo para los años 2021 – 2024. Es por este motivo que antes de generar el proceso de planificación estratégica, se realizó un informe de autoevaluación institucional que generó objetivos y metas estratégicas.

Para llegar a este resultado, se contrató asesoría externa que orientó el trabajo del informe de autoevaluación a través de la aplicación de cuestionarios cuyo propósito fue conocer y caracterizar la percepción de la gestión escolar de los integrantes de la comunidad educativa.

El modelo de levantamiento de información se fundamentó en la aplicación de cuestionarios digitales basado en los estándares indicativos del desempeño (EID). Estos estándares, buscan conocer y caracterizar la gestión del colegio y con ello identificar los principales focos para fortalecer las prácticas institucionales. En cuanto a la implementación de los instrumentos para conocer las percepciones de la comunidad educativa, la cobertura fue la siguiente:

Tabla 41: Instrumentos aplicados informe autoevaluación

Instrumento aplicado	Cantidad de Respuestas
Cuestionario EID Gestión Pedagógica	57
Cuestionario EID Convivencia Escolar	57
Cuestionario Estudiantes	114

Tabla 42: Modelo Estándares indicativos de desempeño EID

LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
Liderazgo del sostenedor (6 estándares)	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión de personal (9 estándares)
Liderazgo del director (7 estándares)	Enseñanza y aprendizaje en el aula (6 estándares)	Convivencia (7 estándares)	Gestión de recursos financieros (6 estándares)
Planificación y gestión de resultados (6 estándares)	Apoyo al desarrollo de los estudiantes (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)

Fuente: Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, Ministerio de Educación, 2020.

(2) Innovación ¿Cómo estimula e incorpora su proceso de desarrollo estratégico la innovación? ¿Cómo se identifican las oportunidades estratégicas? ¿Cómo decide qué oportunidades estratégicas son inteligentes que hay que perseguir? ¿Cuáles son sus principales oportunidades estratégicas?

Actualmente no hay actividades que trabajen en este punto

(3) Consideraciones estratégicas ¿Cómo recopila y analiza los datos pertinentes y desarrolla la información para utilizarla en su proceso de planificación estratégica?

Para recopilar información, se contrató asesoría externa que orientó el trabajo del informe de autoevaluación a través de la aplicación de cuestionarios cuyo propósito fue conocer y caracterizar la percepción de la gestión escolar de los integrantes de la comunidad educativa.

El modelo de levantamiento de información se fundamentó en la aplicación de cuestionarios digitales basado en los estándares indicativos del desempeño (EID)

De los hallazgos encontrados en la autoevaluación se observó que en Gestión pedagógica:

La elaboración de planificaciones es un aspecto para mejorar ya que, solo un 23% del equipo técnico-pedagógico analiza con los docentes las planificaciones y los retroalimenta para mejorar su contenido. Por otro lado, solo un 23% de los encuestados señala que se busca material complementario, se corrigen errores y se mejoran actividades. Finalmente, los encuestados señalan que no existe monitoreo ni seguimiento de la implementación adecuada de las planificaciones.

De la investigación, se concluye que la planificación de clases es un proceso clave habitual, en constante mejora que se realiza en forma trimestral según los objetivos priorizados del Ministerio de Educación. Sin embargo, la organización no cuenta con la identificación formal de sus procesos y procedimientos que le permitan realizar seguimiento de la ejecución de estos.

Convivencia Escolar:

Por otro lado, desde el punto de vista de la convivencia escolar los hallazgos son los siguientes:

Se indica que solo un 47% considera que se orienta vocacionalmente a los estudiantes desde temprana edad mediante acciones. concretas, tales como: -Conversaciones y retroalimentación sobre sus intereses y habilidades en el desarrollo cotidiano de las clases.

Asimismo, solo un 47% considera que se implementan estrategias sistemáticas para promover una alimentación saludable entre los estudiantes. Por ejemplo, fomentan colaciones saludables, los educan sobre las ventajas de una alimentación equilibrada, entre otras.

Otro punto importante del proceso de auto evaluación es que al iniciar el año escolar 2021, el establecimiento educacional tomo la decisión de aplicar el Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) que la Agencia de Calidad de la Educación (ACE) puso a disposición de los establecimientos educacionales de todo el país. Los resultados también fueron transparentados y socializados como parte del proceso de auto evaluación. Respecto de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se aprecia que en lectura el resultado general de logro por habilidades muestra un 60,43%. Por su parte en la evaluación de matemática se observa que los resultados alcanzan un logro general solo de un 39,67%.

En base a estos resultados, la institución tomó medidas en matemática para alumnos desde quinto a segundo medio. Se realizaron talleres de nivelación de reforzamiento con psicopedagoga apoyados con practicantes. Estos talleres tuvieron poca participación por ser voluntarios.

Por otro lado, en el segundo trimestre se detectó que los quintos básicos, curso con mejor resultado en prueba DIA, no presentaban las mismas habilidades en la presencialidad. Se le pidió al profesor de matemática una prueba física y una nivelación de contenidos ya que, se sospecha que los apoderados participaron en la ejecución del diagnóstico.

(4) Sistemas de trabajo y competencias básicas ¿Cómo decide qué procesos clave serán realizados por su personal y cuáles serán realizados por proveedores, socios y colaboradores externos? ¿Cómo se toman esas decisiones?

La decisión de contratar asesoría externa en cuanto a la implementación del PME se debió a la falta de conocimiento respecto a cómo llevar esta temática por parte del equipo de gestión. En el caso de la asesoría externa en temas financieros, está se dio así, debido al conflicto de interés que existía en torno a esta temática para llevar a cabo una auditoría interna. A continuación, un extracto del plan de trabajo de la asesoría externa.

Extracto Plan de trabajo Asesoría Externa

Objetivos Generales:

Comprender el rol del equipo directivo como un gestor articulador y promotor de la gestión escolar teniendo como centro los aprendizajes de las y los estudiantes.

Objetivos específicos:

Asesorar al equipo directivo del establecimiento en organizar, supervisar y evaluar y tomar decisiones en el desarrollo de las actividades que den cuenta de la gestión escolar.

Características Generales del Servicio:

La propuesta de asesoría contempla una reunión semanal con el equipo directivo del establecimiento que incluye, a la Directora, Jefes Técnicos, Coordinadora PIE, Encargada de Convivencia y otro profesional que se acuerde. Cada una de las sesiones de trabajo se orienta fundamentalmente a la implementación y seguimiento de la gestión escolar en las 4 áreas. Además, se revisará la información sobre el avance (monitoreo y evaluación) de las planificaciones estratégicas como el PEI y PME.

En síntesis, se asesora al equipo en el análisis de información y se resolverán dudas e inquietudes de los directivos respecto a la marcha curricular del establecimiento.

b. Objetivos estratégicos

(1) Objetivos estratégicos clave

Los objetivos estratégicos claves del PME son los siguientes. El calendario para alcanzarlos son 4 años, es decir, para el 2024. Para lograrlos, se han generado diversos planes de acción para cada dimensión.

Tabla 43 Objetivos por dimensión

Dimensiones	Objetivos	Meta
Gestión pedagógica	Desarrollar estrategias para el logro de aprendizajes, considerando la diversidad educativa de todos los estudiantes	90% de las estrategias planificadas son debidamente implementadas
Liderazgo	Implementar y desarrollar una gestión directiva destinada a fortalecer la aplicación de estrategias efectivas y eficientes	100% de las estrategias son socializadas con toda la comunidad escolar
Convivencia Escolar	Construir un clima de sana convivencia con la participación de toda la comunidad escolar, basados en los valores expresados en los sellos del establecimiento, desarrollados a través de todo el quehacer escolar y extraescolar	100% de los docentes, 80% de los estudiantes y 60% de padres y apoderados participan de actividades extraprogramáticas que mejoran la convivencia escolar y el aprendizaje.
Gestión de Recursos	Utilizar y proveer todos los recursos humanos, materiales, de higiene, sanitización, y seguridad que permitan una implementación curricular y administración exitosa	100% de lo requerido es adquirido

(2) Consideraciones sobre los objetivos estratégicos

Para equilibrar los objetivos estratégicos con las necesidades organizativas, se monitorean constantemente y, a final de año se realiza una evaluación que contempla a diversos actores para generar mejoras en los diversos planes, tomando en consideración la opinión de los diversos estamentos.

Anexo 4.7 Preguntas Subcriterio 2.2 Implementación de la estrategia

a. Desarrollo y despliegue de planes de acción

(1) Planes de acción ¿Cuáles son sus principales planes de acción a corto y largo plazo? ¿Cuál es su relación con sus objetivos estratégicos? ¿Cómo desarrolla sus planes de acción?

(2) Ejecución del plan de acción

¿Cómo se despliegan los planes de acción entre el personal y los proveedores y colaboradores clave, según proceda, para garantizar que se alcanzan los objetivos estratégicos clave? ¿Cómo se asegura de que puede mantener los resultados clave de sus planes de acción?

(3) Asignación de recursos ¿Cómo se garantiza la disponibilidad de recursos financieros y de otro tipo para apoyar la ejecución de sus planes de acción mientras cumple con sus obligaciones actuales? ¿Cómo asignar estos recursos para apoyar los planes? ¿Cómo gestiona los riesgos asociados a los planes para garantizar su viabilidad financiera?

(4) Planes de personal ¿Cuáles son sus principales planes de personal para apoyar sus objetivos estratégicos y planes de acción a corto y largo plazo? ¿Cómo abordan los planes las posibles repercusiones en los miembros de su plantilla? ¿Cómo abordan los planes las posibles repercusiones en los miembros de su personal y los posibles cambios en las necesidades de capacidad de la mano de obra?

(5) Medidas de rendimiento ¿Qué medidas o indicadores clave de rendimiento utiliza para controlar la consecución y la eficacia de sus planes de acción?

de sus planes de acción? ¿Cómo refuerza el sistema de medición de su plan de acción? ¿Cómo refuerza su sistema general de medición del plan de acción la alineación de la organización?

(6) Proyecciones de rendimiento Para estas medidas o indicadores clave de rendimiento, ¿cuáles son sus proyecciones de rendimiento para sus horizontes de planificación a corto y largo plazo?

Si hay diferencias entre su rendimiento previsto y el de sus competidores u organizaciones comparables, ¿cómo las aborda en sus planes de acción?

b. Modificación del plan de acción

¿Cómo reconoce y responde cuando las circunstancias requieren un cambio en los planes de acción y una rápida ejecución de nuevos planes?

Anexo 4.8 Hallazgos Subcriterio 2.2 Implementación de la estrategia

a. Desarrollo y despliegue de planes de acción

(1) Planes de acción ¿Cuáles son sus principales planes de acción a corto y largo plazo? ¿Cuál es su relación con sus objetivos estratégicos? ¿Cómo desarrolla sus planes de acción?

Los planes de acción con los que se cuenta se dividen de las distintas dimensiones de gestión. Para llevarlos a cabo, se realizaron una serie de tareas por cada acción.

Extracto Consejo Escolar 2021

Gestión pedagógica.

- Acción 1: Seguimiento y monitoreo pedagógico a las y los estudiantes
- Acción 2: fortalecer la gestión técnica pedagógica a partir de lineamientos comunes
- Acción 3: Diversificación y trabajo colaborativo de las estrategias metodológicas
- Acción 4: Implementar planes para disminuir los retrasos pedagógicos.
- Acción 5: Fortalecer la Co-docencia
- Acción 6: Orientación Vocacional

Liderazgo

- Acción 1: Desarrollo profesional docente
- Acción 2: Fortalecer las prácticas pedagógicas por medio del acompañamiento docente a distancia y/o presencial
- Acción 3: monitoreo de la Gestión Escolar
- Acción 4: Fortalecer la implementación del PEI

Convivencia Escolar

- Acción 1: Fortalecer la inclusión
- Acción 2: Fortalecer la resolución pacífica de conflictos a partir de la estrategia de mediación.
- Acción 3: Fortalecimiento del ámbito socioemocional y formación integral
- Acción 4: Fortalecer el clima de Convivencia Escolar. (Talleres y Charlas)
- Acción 5: Fortalecer la participación de los y las estudiantes. (plan de formación ciudadana)
- Acción 6: Fortalecer el desarrollo de los y las estudiantes (talleres programáticos y extraprogramáticos)

Gestión de Recursos

- Acción 1: Acompañamiento en la implementación del PME (asesoría externa)
- Acción 2: Autocuidado para los funcionarios de la Comunidad Escolar.
- Acción 3: Adquisición de recursos educativos para la enseñanza
- Acción 4: Adquisición de insumos sanitarios y sanitización.

Por lo tanto, la relación de los objetivos estratégicos con los planes de acción se debe a la realización de acciones por cada dimensión.

En la siguiente tabla es posible ver en qué consistes estas acciones y cuáles son los medios de verificación que se revisan en el monitoreo del plan.

Tabla 44: Plan de acciones PME

Dimensión	N°	Acciones	Descripción	Medios de verificación
Gestión pedagógica.	1	- Acción 1: Seguimiento y monitoreo pedagógico a las y los estudiantes	Descripción: Se establece un mecanismo de monitoreo y seguimiento del logro de los aprendizajes de todos los estudiantes, esto a partir de diversas fuentes de información interna y externa (evaluaciones DIA). Estos resultados, orientarán la toma de decisiones y definirán la implementación de los planes de acción.	Seguimientos por nivel Seguimientos individuales Planillas de asistencia Calificaciones trimestrales Informe de monitoreo, seguimiento e impacto de la implementación

	2	- Acción 2: fortalecer la gestión técnica pedagógica a partir de lineamientos comunes	Descripción: Se diseñan, socializan e implementan lineamientos pedagógicos comunes con el propósito de fortalecer el área técnico-pedagógica.	Entrega de informes de asignatura Formato de planificaciones Entrega de lineamientos ´para calificaciones PPT reuniones de apoderados Informe de impacto para el orden y funcionamiento del colegio
	3	- Acción 3: Diversificación y trabajo colaborativo de las estrategias metodológicas	Descripción: Se propone un espacio de trabajo colaborativo en el cual participen directivos docentes, coordinadores académicos, docentes, profesionales multidisciplinarios, entre otros para diseñar e implementar de manera oportuna estrategias innovadoras de trabajo colaborativo en el aula.	Actas y firmas de reuniones colaborativas (1-1) Actas reuniones de departamentos Acta equipos de aula -Informe de impacto de reuniones colaborativas Informe de impacto equipos de aula
	4	- Acción 4: Implementar planes para disminuir los retrasos pedagógicos.	Descripción: Se planificarán e implementarán espacios de refuerzo educativo y/o nivelación escolar para cada estudiante según corresponda, considerando la priorización curricular y los actuales resultados educativos alcanzados por los estudiantes en las evaluaciones internas y externas, monitoreando periódicamente los estados de avance.	Planificaciones talleres y reforzamiento. Actas de acuerdos y planificaciones. Informes cualitativos de impacto de talleres y refuerzos.

	5	- Acción 5: Fortalecer la Co-docencia	Descripción: Diseñar e implementar un plan de fortalecimiento de la co-docencia que incluya, transmisión de buenas practicas, fortalecimiento de competencia y medición de impacto.	Actas y firmas de reuniones colaborativas Plan de fortalecimiento de la co-docencia Estrategias Informes cualitativos
	6	- Acción 6: Orientación Vocacional	Descripción: Diseñar e implementar un plan de orientación vocacional que permita desarrollar en los estudiantes un sentido de vida y de desarrollo constante. Esto se desarrollará a partir de entrevistas y de diversas actividades de monitoreo y seguimiento a la implementación.	Plan de orientación Actividades realizadas. Informe descriptivo de lo realizado.
Liderazgo	1	- Acción 1: Desarrollo profesional docente	Descripción: Se diseñará e implementará un plan de desarrollo profesional docente el cual tiene como principal propósito el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, midiendo el impacto de las actividades implementadas de manera sistemática.	Actas y firmas de espacios de desarrollo profesional - Informe de monitoreo, seguimiento e impacto de la implementación
	2	- Acción 2: Fortalecer las prácticas pedagógicas por medio del acompañamiento docente a distancia y/o presencial	Descripción: Se realizarán de manera sistemática acompañamientos docentes en aulas virtuales y/o presenciales, estos tendrán como objetivo reflexionar y fortalecer sobre la práctica docentes a partir de indicadores consensuados por el equipo docente. Esta información se sistematizará orientando la mejora continua de las prácticas pedagógicas	Capacitación EGE aplicación de rúbrica Rúbrica de observación Actas de retroalimentación - Informes cualitativos de observación (muestral)

	3	- Acción 3: monitoreo de la Gestión Escolar	Descripción: Se diseñará un plan de recolección y sistematización de datos los cuales estarán disponibles para el equipo directivo y de docentes y asistentes de la educación los cuales permitirán tomar decisiones basadas en datos objetivos.	Planilla de seguimiento PME - Informe descriptivo del funcionamiento de la planilla
	4	- Acción 4: Fortalecer la implementación del PEI	Descripción: Se implementarán acciones referidas a la socialización y apropiación de la visión, misión y sellos educativos que el establecimiento desarrolla. Esto se realizará a partir de encuestas de valoración respecto de la implementación de la gestión.	Planificaciones actividades relacionadas con los sellos. -Actas de evaluación de las actividades
Convivencia Escolar	1	- Acción 1: Fortalecer la inclusión	Descripción: Se desarrollarán acciones para fortalecer la inclusión escolar, como talleres, reuniones, charlas.	Planificaciones talleres. Actas de reuniones. - Informes Cualitativos
	2	- Acción 2: Fortalecer la resolución pacífica de conflictos a partir de la estrategia de mediación.	Descripción: Se diseña e implementa un plan de resolución pacífica de conflictos, este será implementado por los estudiantes. Se realizarán una serie de actividades para medir el impacto de estas acciones.	Planificaciones plan de resolución pacífica de conflictos. Actas de reuniones. Registro fotográfico - Informes cualitativos de ejecución.
	3	- Acción 3: Fortalecimiento del ámbito socioemocional y formación integral	Descripción: Se diseñará un programa dirigido al fortalecimiento del ámbito socioemocional, considerando los seguimientos psicosociales a las y los estudiantes	Planificaciones hora de convivencia escolar. DIA diagnóstico y seguimiento. - Informes cualitativos de impacto. Informes descriptivos de impacto.

	4	- Acción 4: Fortalecer el clima de Convivencia Escolar. (Talleres y Charlas)	Descripción: Se implementará un ciclo de charlas en una diversidad de temáticas referidas al clima escolar, la organización escolar en el hogar, entre otras. El propósito de estas será fortalecer la convivencia escolar y los hábitos de estudio	Planificaciones talleres. Planificación charlas Material utilizado - Informes cualitativos de impacto de talleres.
	5	- Acción 5: Fortalecer la participación de los y las estudiantes. (plan de formación ciudadana)	Descripción: Se implementarán acciones que permitan la promoción de la participación en las y los estudiantes a fin de avanzar hacia una comunidad escolar con mayores índices de opinión.	Actas CEEM, Codecus, representantes. Actas CEI Presentaciones - Informes descriptivos.
	6	- Acción 6: Fortalecer el desarrollo de los y las estudiantes (talleres programáticos y extraprogramáticos)	Descripción: Se implementarán talleres programáticos y extraprogramáticos que favorezcan el desarrollo integral en las y los estudiantes de la Comunidad Escolar.	Planificaciones talleres extraprogramáticos y curriculares. Asistencia - Informes cualitativos de la ejecución de los talleres.
Gestión de Recursos	1	- Acción 1: Acompañamiento en la implementación del PME (asesoría externa)	Descripción: Se contrata un profesional especialista el cual acompaña al equipo directivo en la planificación, implementación y evaluación del plan de mejoramiento escolar. En estos espacios de trabajo se definirán e implementan lineamientos y definiciones para la adecuada ejecución de las acciones del plan	Actas de reuniones asesor (directora-equipo de gestión) Informes de asesoría mensual
	2	- Acción 2: Autocuidado para los funcionarios de la Comunidad Escolar.	Descripción: Se diseñarán actividades orientadas al autocuidado de todos los integrantes de la comunidad escolar, esto con el propósito de generar actividades contención tendientes a mejorar los indicadores de estrés dado	Plan de autocuidado Planificaciones de talleres extracurriculares. Asistencia -Informes descriptivos

			la pandemia producida por el Covid-19	
	3	- Acción 3: Adquisición de recursos educativos para la enseñanza	Descripción: Se adquirirán recursos educativos en las distintas asignaturas del plan de estudio. Esto con el propósito de innovar en la implementación de las estrategias pedagógicas que implementan las y los docentes.	Cotizaciones de material Informes descriptivo de impacto
	4	- Acción 4: Adquisición de insumos sanitarios y sanitización.	Descripción: Se adquirirán insumos de sanitización dado el actual contexto de Pandemia a fin de asegurar los protocolos y medidas de seguridad del establecimiento educacional.	

(2) Ejecución del plan de acción

¿Cómo se despliegan los planes de acción entre el personal y los proveedores y colaboradores clave?

Los planes de acción son desplegados de acuerdo con las distintas unidades que contemplan las dimensiones. En el caso de acciones de Liderazgo y Gestión pedagógica estas son realizadas por el Equipo de Gestión. En el caso de acciones de Convivencia Escolar, estas son lideradas por el encargado de Convivencia Escolar. En el caso de acciones de Gestión de Recursos, estas son realizadas por el Directorio, en conjunto con Administración y Finanzas. Por lo tanto, no existe un responsable específico para llevar a cabo los planes de acción.

A continuación, se detalla el plan de seguimiento para las acciones liderado por la Directora y el equipo de gestión.

Tabla 45: Calendario PME

DIMENSIÓN	FECHA Y HORARIO	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	18 de marzo 2021 13:00 a 17:00 horas	Se da inicio a la asesoría revisando las orientaciones técnicas y reflexionando respecto a la adecuada elaboración de la Fase Estratégica	Directora junto a su equipo de gestión
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	25 de marzo 2021 13:00 a 17:00 horas	Se define la estrategia para la ejecución del Diagnóstico Institucional	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	15 de abril 2021 13:00 a 17:00 horas	Se analizan los resultados de los cuestionarios aplicados a los diversos integrantes de la comunidad educativa.	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	29 de abril 2021 13:00 a 17:00 horas	Se redactan los apartados de la planificación estratégica	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	6 de mayo 2021 13:00 a 17:00 horas	Se finaliza la Fase Estratégica	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	20 de mayo 2021 13:00 a 17:00 horas	Se comienza con la elaboración de la planificación anual del PME	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	10 de junio 2021 13:00 a 17:00 horas	Se finaliza la elaboración de las acciones de la planificación anual	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	24 de junio 2021 13:00 a 17:00 horas	Se da inicio a la implementación de acciones del PME	Directora y su equipo
Vacaciones de Invierno			
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	29 de julio 2021 13:00 a 17:00 horas	Monitoreo y seguimiento por dimensión	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	12 de agosto 2021 13:00 a 17:00 horas	Monitoreo y seguimiento por dimensión	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	26 de agosto 2021 13:00 a 17:00 horas	Monitoreo y seguimiento por dimensión	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	9 de septiembre 2021 13:00 a 17:00 horas	Monitoreo y seguimiento por dimensión	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	30 de septiembre 2021 13:00 a 17:00 horas	Revisar Implementación de acciones	Directora y su equipo
Fiestas Patrias			
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	14 de octubre 2021 13:00 a 17:00 horas	Monitoreo de acciones en conjunto, toma de decisiones	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	28 de octubre 2021 13:00 a 17:00 horas	Monitoreo de acciones en conjunto, toma de decisiones	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	28 de octubre 2021 13:00 a 17:00 horas	Monitoreo de acciones en conjunto, toma de decisiones	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	11 de noviembre 2021 13:00 a 17:00 horas	Monitoreo de acciones en conjunto, toma de decisiones	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	25 de noviembre 2021 13:00 a 17:00 horas	Monitoreo de acciones en conjunto, toma de decisiones	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	9 de diciembre 2021 13:00 a 17:00 horas	Monitoreo de acciones en conjunto, toma de decisiones	Directora y su equipo
Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar	30 de diciembre 2021 13:00 a 17:00 horas	Monitoreo de acciones en conjunto, toma de decisiones	Directora y su equipo

Revisando las bitácoras se observa cómo se lleva a cabo la revisión de la implementación de acciones y el monitoreo de estas. Las bitácoras no dan cuenta de cómo se realiza la revisión de los planes de acción.

BITÁCORA REGISTRO ASESORIA AL PME

Nombre Establecimiento Educacional	Colegio
Fecha reunión	Septiembre 2021
Hora	13:00 a 17:00 horas
Profesional externo	Jonathan Santos Reyes
Propósito de la reunión	Elaborar planificación anual

Desarrollo de la reunión: Se continua con la implantación de la estrategia de monitoreo y seguimiento a las acciones del PME.

Se da por finalizada la etapa de planificación anual en la plataforma ministerial.

Acuerdos:

Se acuerda la elaboración de un archivador con evidencias físicas, se revisan las acciones de la dimensión de liderazgo en cuanto a la implementación de estas.

Sugerencias:

Se sugiere dar inicio a la organización de espacios de desarrollo profesional docente en la temática de inclusión

El análisis del PME y su seguimiento se realizan a través de Drive donde se cargan las actividades planificadas y ejecutadas para cada plan de acción. Posterior a esto, se realiza un análisis de los niveles de ejecución del plan de acción. Esta evaluación se realiza todos los años desde el 2021, por lo que no existen datos comparativos a la fecha.

(3) Asignación de recursos

La asignación de recursos está garantizada por la Ley SEP de los cuales se disponen 400 millones para llevar a cabo el plan. No obstante, el colegio no cuenta con una priorización de acciones mediante el uso

de un presupuesto. Por otro lado, los dineros que no son respaldados en el uso de acciones deben ser devueltos al Mineduc.

Actualmente, el colegio vive una crisis financiera que está generando cuestionamiento hacia los directivos de la organización. El déficit mensual es de 4 millones mensuales, no obstante, se proyecta que para el 2025 esa diferencia mensual se cuadriplique. La estrategia que se plantea para salvar la salud financiera del colegio es la de renunciar a la ley SEP. Hoy en día existe un cuestionamiento sobre la decisión de tomada por parte del directorio de adherirse a la ley SEP. En ese momento (2020), se pensó que esta estrategia salvaguardaría la liquidez del colegio, pero esta ley contempla que no se le puede cobrar matrícula a los estudiantes vulnerables.

Por otro lado, debido a la pandemia, el índice de vulnerabilidad aumentó y más estudiantes forman parte de este grupo, sumado a un aumento de la morosidad de un grupo de apoderados. Por lo tanto, esta estrategia no es sostenible en el tiempo porque a futuro, más alumnos vulnerables ingresarán al colegio y los números proyectados indican que el proyecto educativo no se alcanzará a financiar. Actualmente, el colegio está hipotecado con crédito con aval Corfo donde el estado compró la cartera de deudas, esto implica que hacia el colegio llega menos subvención por la retención que realiza el estado para pagar la deuda.

Otro punto importante en la asignación de recursos es que este colegio tiene más profesores que otros establecimientos lo que representa el costo más elevado que tiene la organización, por lo tanto, se están evaluando las siguientes estrategias.

A) Reducir la planta docente

B) Aumentar aforo en sala de clases

C) Generar reconocimiento de la jornada escolar completa de prekínder hasta segundo básico.

En base al informe de Auditoría de junio 2021, los auditores señalan que existen problemas de control interno, específicamente hay falta en la segregación de funciones, esto ha generado problemas en la priorización de estrategias para asegurar la salud financiera. Es por este motivo que sugiere invertir en sistemas de control interno que permitan garantizar las buenas prácticas en el uso de los recursos.

- ✓ Profesionalización del equipo contable a través de asesoría administrativa, contar con equipo financiero que maneje el pago de las diversas subvenciones que cuenta el colegio. Tener proyecciones trimestrales. Planificar con anticipación los gastos futuros. Mantener calendario fijo de pagos a proveedores y la actualización de inventario físico y depreciación del mismo.
- ✓ Instalar procesos de seguimiento y monitoreo financieros permanentes que faciliten la toma de decisiones oportunas.
- ✓ Por otro lado, también sugieren regularizar becas actualizando el Sistema, incluir nueva implementación (SEP) y trabajar con Asistente Social.
- ✓ Mejorar el Sistema de Cobranza y disminuir la morosidad.
- ✓ Resolver Subvención por Jornada Escolar Completa en Jardín Infantil y Primer Ciclo (falta regularización espacios físicos).
- ✓ Optimizar el funcionamiento del Programa PIE: completar los cupos disponibles (transitorios y permanentes) de manera de recibir esa subvención completa.

Finalmente, para solucionar la situación financiera que provocó la implementación de la Ley SEP se están barajando las siguientes posibilidades:

d) Solicitar al Mineduc terminar anticipadamente el convenio, haciendo énfasis de la proyección financiera y la incompatibilidad de hacer sostenible la decisión.
e) Si esto fuera acogido, asegurar a los estudiantes prioritarios/familias que nos haremos cargo de la situación, respetando su condición (de acuerdo con la información anual de prioritarios, entregada por el Mineduc)
f) Si esto no es aceptado por el Mineduc se deberán buscar otras alternativas financieras para hacer sostenible el convenio por los cuatro años. (2021-2024)
g) Actualmente, la organización ha tenido problemas con la implementación del convenio con ley SEP y sus efectos a nivel de financiamiento, se sugiere una planificación estratégica y financiera a largo plazo.

(4) Planes de personal ¿Cuáles son sus principales planes de personal para apoyar sus objetivos estratégicos y planes de acción a corto y largo plazo?

Los principales planes son:

Liderazgo

- Acción 1: Desarrollo profesional docente

Descripción: Se diseñará e implementará un plan de desarrollo profesional docentes el cual tiene como principal propósito el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, midiendo el impacto de las actividades implementadas de manera sistemática.

Gestión de recursos

- Acción 2: Autocuidado para los funcionarios de la Comunidad Escolar.

Descripción: Se diseñarán actividades orientadas al autocuidado de todos los integrantes de la comunidad escolar, esto con el propósito de generar actividades contención tendientes a mejorar los indicadores de estrés dado la pandemia producida por el Covid-19.

En el caso del plan de capacitación:

Para llegar a determinar las necesidades de capacitación, se realizaron Focus group, encuestas y se analizaron los resultados y evaluaciones de los ciclos. El equipo de gestión decidió invertir en capacitación para mejorar la planificación y evaluación para toda la planta docente. Luego del diagnóstico, se determinó realizar un plan anual de capacitación con un presupuesto por departamento de 500 mil pesos, los cuales son rendidos. Los principales focos para abordar en las capacitaciones fueron 3: convivencia escolar, inclusión y gestión técnico-pedagógica. Los inspectores y asistentes de la educación van a la convivencia escolar. Son capacitaciones de convivencia escolar RISE, sobre la ley de inclusión. De prekínder a sexto toda la planta docente va a capacitación de la ley de inclusión. De planificación y evaluación van de séptimo a cuarto medio.

(5) Medidas de rendimiento

Las medidas de rendimiento que se utilizan para controlar la consecución de los planes de acción es el *Nivel de Implementación*, es decir, la cantidad de actividades realizadas sobre las actividades planificadas.

En base a esto se determinaron distintos rangos que determinan si el plan se realizó de forma satisfactoria.

Tabla 46: Ejemplo de medición

Nivel de implementación	%
Óptimo	75%-99% de logro
Adecuado	50%-75% de logro
Insatisfactorio	Menor a 50% de logro

Sin embargo, no existen medidas para determinar la eficiencia de los planes de acción en términos presupuestarios.

(6) Proyecciones de rendimiento ¿cuáles son sus proyecciones de rendimiento para sus horizontes de planificación a corto y largo plazo?

Actualmente, no existen proyecciones de rendimiento en cuanto a metas distintas de planificación en el corto y el largo plazo.

Si hay diferencias entre su rendimiento previsto y el de sus competidores u organizaciones comparables, ¿cómo las aborda en sus planes de acción?

Este punto no es abordado

b. Modificación del plan de acción

Debido a lo reactiva que es la organización, esta responde rápido a cambios en el entorno. Actualmente, el equipo directivo se reúne para trabajar las metas de la semana.

Extracto 1 0-1 Entrevistado 3:

Ya, todos los lunes se hace una reunión, se analizan los diferentes casos, las reuniones que se van a realizar, las metas que tenemos durante un periodo de tiempo.

Los profesores de asignatura realizan trimestralmente informes por cada curso para dar cuenta de forma general sobre el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje logrados y pendientes en el periodo. (operaciones)

Las reuniones de coordinación con el Equipo de Gestión se realizan cada dos semanas y existen reuniones de tramo cada mes, donde asisten desde los docentes, hasta los auxiliares.

También existen reuniones de departamento cada semana donde se analizan los casos puntuales y se toman decisiones respecto a estrategias educativas.

Extracto 18 Informe de Autoevaluación

Informe final Autoevaluación

Gestión Pedagógica

Es posible apreciar respecto de las percepciones de los docentes que la gestión en la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje. Es un aspecto para mejorar ya que, solo un 23% del equipo técnico-pedagógico analiza con los docentes las planificaciones y los retroalimenta para mejorar su contenido. Asimismo, solo un 23% señala que en este intercambio se busca material complementario, se corrigen errores, se mejoran las actividades, entre otras.

Por otro lado, los comentarios de algunos de los encuestados indican que no existe monitoreo ni seguimiento de la implementación adecuada de las planificaciones.

1. Convivencia Escolar

Respecto de los resultados de esta dimensión se indica que solo un 47% considera que se orienta vocacionalmente a los estudiantes desde temprana edad mediante acciones concretas, tales como: - Conversaciones y retroalimentación sobre sus intereses y habilidades en el desarrollo cotidiano de las clases. Asimismo, solo un 47% considera que se implementan estrategias sistemáticas para promover una alimentación saludable entre los estudiantes. Por ejemplo, fomentan colaciones saludables, los educan sobre las ventajas de una alimentación equilibrada, entre otras.

Planificación de clases

Por otro lado, de las entrevistas semi estructuradas se observa que la planificación de clases se trabaja de forma trimestral y al finalizar el trimestre, se realiza un informe de asignatura donde se revisa el cumplimiento de los objetivos que se trabajaron con el curso.

Extracto 1 0-2Entrevistado 3:

(…) informe de asignatura donde se plantea primero la visión del curso durante el trimestre, el cumplimiento de los objetivos, que objetivos se trabajaron, como se trabajaron, que quedó pendiente, y por otro lado, también la planificación para el segundo trimestre ya, nosotros venimos hoy día trabajando de manera trimestral, no hacemos, no les pedimos una planificación del año completo, sino que vamos por períodos…

Así, se observa que a pesar de que el colegio tenga más de 20 años de trayectoria, no cuenta con un nivel organizativo mayor sobre las actividades o los planes de acción debido a que existe un rechazo a la formalización y a la estandarización de los procesos.

Extracto 1 0-3 Entrevistado 3: Todavía hay una tensión ahí por eso digo desordenado, porque dentro de todo se cumple con lo de un colegio tradicional, se cumple pero todavía faltan ordenar algunos elementos que todavía están dispersos que no han logrado asimilarse dentro de toda la comunidad, el ir respondiendo a planificaciones, respondiendo a cobertura curricular, a objetivos, a evaluación, ese tipo de detalles que de repente marcan la diferencia también en términos del logro de objetivos y de resultados también. Pero de resultados, no de resultados de ranking si no que dé resultados internos, de finalmente lograr que todos los estudiantes, como gran objetivo aprendan.

Hoy día, genera tensión la burocracia, genera tensión de repente el llenar un papel, genera ese tipo tensión, pero de a poco se ha ido asimilando por eso el que puede ser que hayamos sido un poco desordenados, seamos un poco desordenado todavía con algunos procesos y ya están un poquito más ordenado en términos de funcionamiento. Y tratando de no quitar la esencia de lo anterior, entonces eso es lo otro, el tratar que este proceso funcione pero que no nos quite en el fondo parte de lo que nosotros queremos como proyecto.

Por último, se planteó la elaboración de un taller interestametal con el objetivo de reflexionar y plantear sugerencias para la mejora de los objetivos, metas y estrategias.

Tabla 47: Ejemplo de formulario del Taller

TALLER

Objetivos	Comentarios y/o sugerencias de mejora

Anexo 4.9 Preguntas 3.1 Expectativas de los estudiantes y otros clientes

Expectativas de los clientes: ¿Cómo escucha a sus estudiantes y a otros clientes, y determinar los programas y servicios para satisfacer sus necesidades? (40 pts.)

a. Escuchar a los estudiantes y otros clientes

(1) Estudiantes actuales y otros clientes ¿Cómo escucha, interactúa y observa a los estudiantes y otros clientes para obtener información procesable? ¿Cómo varían sus métodos de escucha para los diferentes grupos de estudiantes, otros grupos de clientes o segmentos de mercado? ¿Cómo varían sus métodos de escucha en función de las etapas de la relación de los estudiantes y otros clientes con usted? ¿Cómo busca información inmediata y práctica de los estudiantes y otros clientes de los estudiantes y otros clientes sobre la calidad de los programas y servicios educativos, la de los programas y servicios educativos, de la asistencia a los estudiantes y otros clientes, y de las transacciones?

(2) Estudiantes potenciales y otros clientes ¿Cómo escucha a los estudiantes potenciales y otros clientes para obtener información procesable? ¿Cómo escucha a sus antiguos clientes, a los de la competencia y a otros clientes potenciales para obtener información procesable sobre sus programas y servicios educativos, el apoyo a los estudiantes y otros clientes, y las transacciones, según corresponda?

b. Segmentación de estudiantes y otros clientes, y oferta de programas y servicios

(1) Segmentación de estudiantes y otros clientes ¿Cómo determina sus grupos de estudiantes y otros clientes y segmentos de mercado?

- ¿Cómo utiliza la información sobre estudiantes, otros clientes, mercados y ofertas de programas y servicios para identificar y anticipar futuros grupos de estudiantes y otros clientes y segmentos de mercado; y

- determinar qué grupos de estudiantes y otros clientes y segmentos de mercado hay que enfatizar y perseguir para el crecimiento.

(2) Oferta de programas y servicios ¿Cómo se determina la oferta de programas y servicios educativos?

¿Cómo determinar las necesidades y requisitos de los estudiantes y otros clientes y del mercado para las ofertas de programas y servicios

- identificar y adaptar la oferta de programas y servicios para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de sus de sus estudiantes y otros grupos de clientes y segmentos de mercado; e - Identificar y adaptar la oferta de programas y servicios para entrar en nuevos mercados, atraer a nuevos estudiantes y otros clientes y crear oportunidades para el crecimiento de la empresa y crear oportunidades para ampliar las relaciones con los estudiantes y clientes actuales, según proceda.

Anexo 4.10 Hallazgos 3.1 Expectativas de los estudiantes y otros clientes

a. Escuchar a los estudiantes y otros clientes

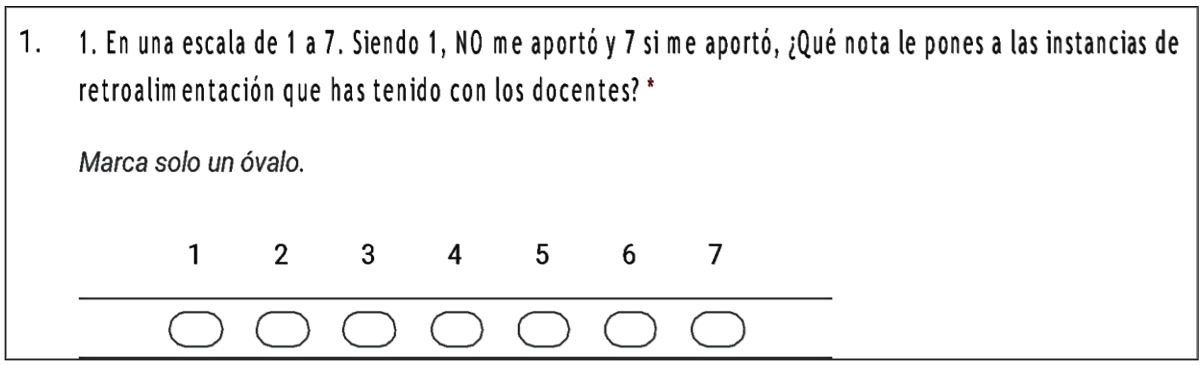
(1) Estudiantes actuales y otros clientes

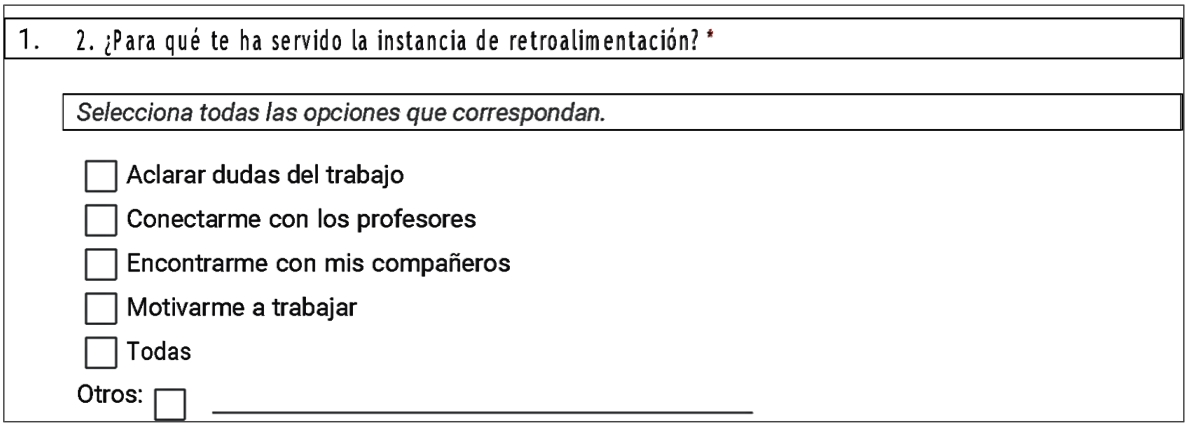
Estudiantes

El Colegio está constantemente generando encuestas para saber la opinión de los estudiantes sobre diversos aspectos y para generar mejoras en el servicio entregado. En las encuestas de satisfacción que se genera al finalizar el año.

A su vez, existen encuestas de satisfacción para diversas acciones que se han realizado en el Colegio.

Extracto Encuesta de satisfacción





También se toma en cuenta la opinión de los estudiantes a través del centro de alumnos y de asambleas de estudiantes. La frecuencia varía según la necesidad del estudiantado. El siguiente registro muestra una instancia de estas.

Registro de Reunión o Entrevista

Fecha /Hora	MARTES 02 DE NOVIEMBRE 11:11
Lugar	CRA COLEGIO
Objetivo de la Reunión	Organizar Asamblea de estudiantes para generar CEEM (Centro de estudiantes Enseñanza Media)
Participantes	Representantes Asamblea Provisoria y Profesores

Temas tratados:	Desarrollo, acuerdos y compromisos tomados:
Asamblea estudiantes	Los estudiantes que participan como representantes en esta instancia de manera provisoria. Se realizó una asamblea autoconvocada que propone un paro para poder organizarse para reactivar el movimiento estudiantil y, en ese paro, decidir si hay un CEEM

	provisorio. Es importante proponer politizar y elevar la conciencia para tener un buen despliegue organizativo dicen los estudiantes. El fin es forjarnos como estamento. Quieren reactivar charlas de distintos temas atingentes a los estudiantes. Se propone en vez de un paro horarios protegidos todos los días en los cursos A y B. No pueden tomar decisiones porque son voceros más que representantes. Acuerdos: ● Cada vocero conversará con sus cursos y les propondrán los de los horarios protegidos o paro. ● Se conversará luego en asamblea ● Luego nos reuniremos nuevamente voceros/representante del CEEM y subdirectora para comunicar decisión. POSTERIOR A LA ASAMBLEA DE ESTUDIANTES Se reúnen por cursos y luego en asamblea general. Se define paro miércoles 3 y jueves 4 de noviembre. Asistirán al colegio. Se aclara que una vez que ingresan al espacio del colegio quedan bajo la tutela de los profesores, por lo tanto, si se quieren retirar, debe ser con autorización de los apoderados. Están autorizados a ingresar 8 estudiantes de los cursos B, representantes de sus respectivos cursos. Se comprometen como voceros de los cursos A, a enviar la lista durante la tarde. Se informa que, si algún estudiante quiere tener clases, estamos obligados a realizarla en resguardo del derecho a la educación.

Apoderados

Existen instancias como reuniones de apoderados o entrevistas, donde se recoge retroalimentación sobre los distintos servicios y se reporta a los apoderados sobre temas como:

- Reporte de jefatura
- Informe de asignaturas
- Información de calificaciones
- Fechas importantes
- Inscripción para entrega de informes finales

Por otro lado, también existe la figura de *"Mini centros",* que son directivas de apoderados en cada curso con los que se generan instancias de reunión donde participa el subdirector/a que corresponde. En el siguiente registro de reunión se puede observar el funcionamiento actual de estas instancias.

Registro de Reunión

Fecha /Hora	Miércoles 6 de mayo / 11:30 am
Lugar	Plataforma online MEET
Objetivo de la Reunión	Informar al mini centro el trabajo realizado por el colegio, en contexto de plan remoto de aprendizaje (Segundo Periodo). Reforzar información enviada.
Participantes	SUBDIRECTOR 2°TRAMO y Mini Centro 5to Básico

Temas tratados:	Acuerdos y compromisos tomados:
1) Reforzar comunicado enviado a las familias: (Plan de trabajo, calendario semanal de trabajo asignaturas, fecha de entrega de libro y material impreso).	Realizado y conforme.
- Informar que se enviará todos los lunes un comunicado a los correos de las familias con la programación semanal del colegio.	Realizado y conforme.
2) Recoger información e inquietudes desde los apoderados.	Algunos apoderados mencionan problemas en las siguientes áreas: - Historia: ppt de zona central, imágenes sin contexto, problemas en el formato, información copiada y pegada de Wikipedia, tarea realizada en años pasados. Revisar - Lenguaje: Posibilidad de flexibilizar el plan lector, de utilizar textos que los niños ya tengan en sus casas para evitar el abuso de las pantallas. Posibilidad de desarrollar las bitácoras en papel y guardarlas en una carpeta, con fecha definida. - Aclarar si la materia vista es materia pasada o no (reforzar, ya que, ya se habló durante la reunión)

	- Posibilidad de realizar clases por zoom con entregas definidas. - Posibilidad de incluir video corto o audio en cada una de las actividades que se suban, departamento de matemáticas ya lo hizo y obtuvo una muy buena recepción.
3) Definir consejos de curso virtuales. E informar de creación de Classroom para consejo de curso 7° y 8° 5) Incentivar la participación en las charlas programadas por el equipo de convivencia escolar.	Realizado y conforme. Realizado y conforme.

Corporados

Se realizan asambleas mensuales con los corporados para analizar los informes financieros y las gestiones realizadas por el equipo.

(2) Estudiantes potenciales y otros clientes

Actualmente, no existen instancias para poder escuchar a potenciales alumnos o a exalumnos.

b. Segmentación de estudiantes y otros clientes, y oferta de programas y servicios

(1) Segmentación de estudiantes y otros clientes ¿Cómo determina sus grupos de estudiantes y otros clientes y segmentos de mercado?

El segmento de cliente está declarado en el PEI y nacen por la historia del Colegio.

LOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA QUE QUEREMOS (Perfiles de actores) **SE BUSCA QUE EL ESTUDIANTE DEL COLEGIO:**

- Desarrolle sus potencialidades tanto en lo académico, lo artístico, lo deportivo, como en lo social y emocional.

- Cuente con un sistema de valores en que destaquen la sana convivencia, la solidaridad, el respeto, la empatía, el afecto y la confianza en las personas; que tenga presente el sentido de autocrítica y superación para ser responsable de sí mismo y de su compromiso con otros, permitiéndole modelar y desarrollar su propio pensamiento.
- Desarrolle un pensamiento reflexivo, crítico y propositivo con una base informada, para fundamentar sus opiniones y formas de actuar, y así, ser un aporte al medio social que lo circunda.

  Se interese, participe y promueva la construcción de una sociedad democrática, con respeto por la paz, la verdad, la justicia, la diversidad étnica, sexual, religiosa e ideológica y los derechos humanos universales.
- Sea consciente de la responsabilidad individual y colectiva con la conservación del medio ambiente, respetuoso de su entorno próximo y de la naturaleza. Desarrolle autodisciplina académica y social de acuerdo con su etapa de desarrollo que le permita fortalecer todas sus habilidades.
- Desarrolle la capacidad de identificar situaciones de conflicto y cuente con herramientas para enfrentarlos y resolverlos pacíficamente.
- Una vez egresado pueda realizarse plenamente y desempeñarse con satisfacción en el ámbito que él o ella elija para desarrollarse.
- Constituya una organización, activa que participa en la gestión del colegio con iniciativas que contribuyen a la sana convivencia, al desarrollo personal y bienestar social y cultural de los niños, niñas y adolescentes de nuestro colegio.
- Cuente con condiciones básicas para la organización que estiman conveniente y sirva a los propósitos de la comunidad educativa.

- LAS FAMILIAS DE LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO:

  - Están informadas, comparten y suscriben los lineamientos del Proyecto Educativo y los roles que regulan el colegio como institución educativa.
  - Se comunica asertivamente, de manera respetuosa, sistemática y oportuna con todos los integrantes de la comunidad escolar
  - Tienen claridad respecto al rol que le corresponde desempeñar en la formación de su hijo o hija, y en la propia siendo receptivo con las propuestas dadas por el colegio.

Atienden a los requerimientos relacionados con el desarrollo y el bienestar psicosocial de sus hijos e hijas y la comunidad en general. Posibilitando procesos de desarrollo tendientes a la autonomía, al autocontrol y autodisciplina.

- Están organizadas para contribuir, cautelar y velar por el cumplimiento del PEI.
- Participan tanto en las actividades formales curriculares, como en las extraprogramáticas, siendo un aporte y facilitador de la tarea formativa del colegio.
- Constituyen una organización, activa que participa en la gestión del colegio con iniciativas que contribuyen a la sana convivencia, al desarrollo personal y bienestar social y cultural de los niños, niñas y adolescentes de nuestro colegio.
- Cuentan con condiciones básicas para la organización que estiman conveniente y sirva a los propósitos de la comunidad educativa.

(2) Oferta de programas y servicios ¿Cómo se determina la oferta de programas y servicios educativos?

Las necesidades y requisitos de los estudiantes tales como el programa PIE, psicopedagogo, apoyo psicológico entre otros, se determina según la demanda de estos. Por ejemplo, en el caso del programa PIE, se realizan evaluaciones que se les hacen los estudiantes u observaciones que se realizan junto al cuerpo docente y mediante notificación al apoderado. Actualmente, la oferta de profesionales PIE y de las horas es la siguiente.

De acuerdo con el Decreto de ley N° 83/2015, esta evaluación tiene como punto de partida toda la información previa recabada por los docentes en el proceso de evaluación inicial. Constituye un proceso cooperativo, sustentado en un abordaje interdisciplinario, que considera la participación de profesores, de la familia y de profesionales especializados para identificar los apoyos y las adecuaciones curriculares que podrían requerir los estudiantes, la que se distribuye según la demanda de cada curso.

Tabla 48: PIE

Profesionales	N° Total de profesionales actual	Total de horas actuales (suma de horas semanales)
Profesores de educación especial diferencial	12	488
Psicopedagogo	1	41
Psicólogo	2	71
Fonoaudiólogos	1	44
Terapeuta ocupacional	1	43
Kinesiólogo	0	0
Asistente Social	0	0
Interprete de lengua de señas chilenas	0	0
Docentes con post título en Educación Especial	0	0
Docentes con post título en psicopedagogía	0	0
Otros profesionales	0	0
Técnicos	0	0
Co-educador/a sordo/a	0	0
Total	17	687

Tabla 49: Cálculo de horas programa de integración escolar proyección 2022

CURSO 2021	H.C Apoyo por curso NEET + NEEP	NEET	NEEP	TOTAL ESTUDIANTES	Horas Cronológicas Semanales de Contrato EDI	Horas Cronológicas Semanales de Contrato PROF.ASISTENTE
PKºA	13	2	2	4	14	4
PKºB	13	3	2	5	14	4
KºA	13	3	2	5	14	4
KºB	13	4	2	6	14	4
1ºA	10	4	1	5	10	3,25
1ºB	13	5	2	7	14	4
2ºA	10	4	1	5	10	3,25
2ºB	13	3	2	5	14	4
3ºA	16	4	2	6	16	5,5
3ºB	16	4	2	6	16	5,5
4ºA	16	4	2	6	16	5,5
4ºB	16	4	2	6	16	5,5
5ºA	13	5	1	6	13	4,75

5ºB	10	5	--	5	9	4
6ºA	16	5	2	7	16	5,5
6ºB	13	4	1	5	13	4,75
7ºA	19	3	3	6	20	6,25
7ºB	16	5	2	7	16	5,5
8ºA	16	4	2	6	16	5,5
8ºB	13	4	1	5	13	4,75
I º A	22	4	4	8	23	7
Iº B	19	5	3	8	20	6,25
II º A	19	5	3	8	20	6,25
IIº B	19	4	3	7	20	6,25
IIIº A	16	5	2	7	16	5,5
IVº A	13	5	2	7	13	4,75
TOTAL					**219**	**71,5 + 8(MEDIA)**

Anexo 4.11 Preguntas 3.2 Compromiso con el cliente

Compromiso con el cliente: ¿Cómo se construyen las relaciones con los estudiantes y otros clientes y determinar la satisfacción y el compromiso? (45 pts.)

a. Experiencia de los estudiantes y otros clientes

(1) Gestión de las relaciones ¿Cómo construye y gestiona las relaciones con los estudiantes y otros clientes? ¿Cómo se adquieren estudiantes y otros clientes y crear una cuota de mercado, gestiona y mejora su imagen, retiene a los estudiantes y otros clientes, satisface sus necesidades y supera sus expectativas en cada etapa de su relación con usted?

(2) Acceso y apoyo a los estudiantes y otros clientes ¿Cómo permite a los estudiantes y otros clientes buscar información y apoyo? ¿Cómo les permite acceder a sus programas y servicios? ¿Cuáles son sus principales medios de apoyo y comunicación con los estudiantes y otros clientes? ¿Cómo varían para los diferentes grupos de estudiantes y otros clientes o segmentos de mercado, según el caso? ¿Cómo determina los requisitos clave de apoyo de sus estudiantes y otros clientes, y cómo se despliegan estos requisitos a todas las personas y procesos implicados en el apoyo a los estudiantes y otros clientes?

(3) Gestión de reclamaciones ¿Cómo gestiona las reclamaciones de los estudiantes y otros clientes? ¿Cómo resuelve las reclamaciones de forma rápida y eficaz? ¿Cómo se gestionan los reclamos para recuperar la confianza de los estudiantes y otros clientes, aumenta su satisfacción y compromiso, y evitar quejas similares en el futuro?

(4) Trato justo ¿Cómo garantizan los procesos de experiencia de los estudiantes y otros clientes un trato justo para los diferentes estudiantes, grupos de estudiantes, otros grupos de clientes y segmentos de mercado?

b. Determinación de la satisfacción y el compromiso de los estudiantes y otros clientes

(1) Satisfacción, insatisfacción y compromiso ¿Cómo determina la satisfacción, insatisfacción y compromiso de los estudiantes y otros clientes?

¿Cómo determina la satisfacción, insatisfacción y compromiso de los estudiantes y otros clientes? ¿Cómo difieren sus métodos de determinación entre sus estudiantes y otros grupos de clientes y segmentos de mercado, según corresponda? ¿Cómo se mide la información procesable?

(2) Satisfacción en relación con otras organizaciones ¿Cómo obtiene información sobre la satisfacción de sus estudiantes y otros clientes con su organización en relación con su satisfacción con sus competidores; ¿que ofrecen programas y servicios similares, o con respecto al sector de la educación?

c. Uso de la voz del cliente y de los datos del mercado

¿Cómo utiliza la información y los datos de la voz del cliente y del mercado? ¿Cómo utiliza la voz del cliente y los datos e información de voz del cliente y del mercado para construir una cultura más centrada en el estudiante y apoyar la toma de decisiones operativas?

Anexo 4.12 Hallazgos 3.2 Compromiso con el cliente

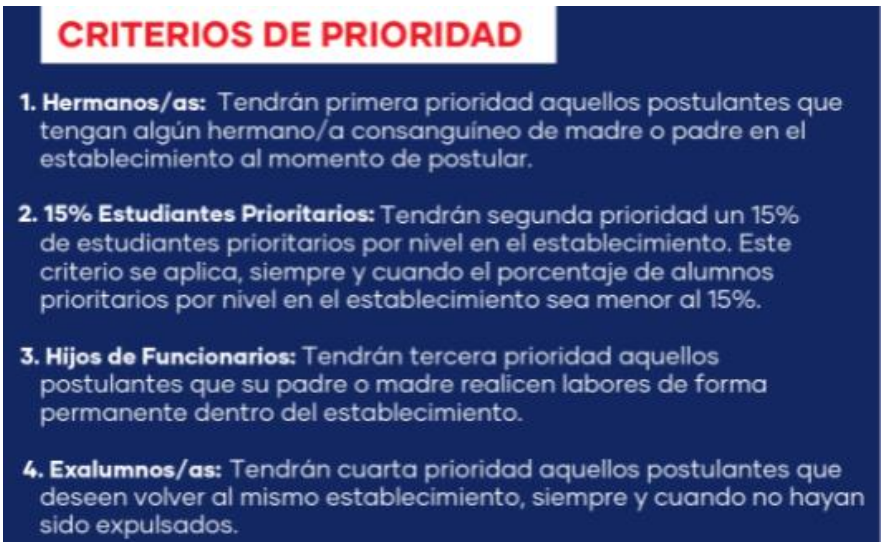
Compromiso con el cliente: ¿Cómo se construyen las relaciones con los estudiantes y otros clientes y se determina la satisfacción y el compromiso? (45 pts.)

a. Experiencia de los estudiantes y otros clientes

(1) Gestión de las relaciones ¿Cómo construye y gestiona las relaciones con los estudiantes y otros clientes? ¿Cómo se adquieren estudiantes y otros clientes y crear una cuota de mercado, gestiona y mejora su imagen, retiene a los estudiantes y otros clientes, satisface sus necesidades y supera sus expectativas en cada etapa de su relación con usted?

Los estudiantes postulan mediante el Sistema de Admisión Escolar del MINEDUC, el cuál utiliza un algoritmo para seleccionar según prioridades.

Ilustración 31: Sistema de Admisión Escolar



Fuente: Sistema de Admisión Escolar 2022.

(2) Acceso y apoyo a los estudiantes y otros clientes ¿Cómo permite a los estudiantes y otros clientes buscar información y apoyo? ¿Cómo les permite acceder a sus programas y servicios?

El acceso a los programas como Apoyo Psicológico o Programa PIE está garantizado por el decreto de ley N.83/2015 DIVERSIFICACIÓN DE LA ENSEÑANZA. Para acceder a los programas, se requiere de una evaluación que toma como punto de partida toda la información previa recabada por los docentes en el proceso de evaluación inicial.

Posterior a esto, se realiza un diagnóstico con Fonoaudiólogo y Psicopedagogo, a su vez se les pide a los padres consultar con neurólogos externos. Finalmente, se realiza un plan de trabajo con el estudiante y la

familia, así como intervenciones de co-docencia en la sala de clases. Lo que se busca conseguir es que la clase y el material educativo sea, lo más inclusiva posible y atienda a las necesidades de todos los estudiantes.

Extracto pauta de observación de clases

CLIMA DEL AULA			
INTERRELACIÓN DOCENTE-ESTUDIANTE			
		Lo esperado	
El o la docente NO se relaciona con amabilidad con los y las estudiantes.	El docente se relaciona con respeto (amabilidad, escucha, saludo, buen trato, entre otros) con los estudiantes. Y 1.- Proporciona a los estudiantes oportunidades de participación durante el desarrollo de la clase. O 2.-Entrega refuerzo positivo o retroalimentación efectiva en forma <u>permanente</u> durante la clase (verbal y/o gestual).	El o la docente se relaciona con respeto (amabilidad, escucha, saludo, buen trato, entre otros) con los y las estudiantes. Y Presenta las **<u>(todas)</u>** siguientes condiciones: 1.- Proporciona a los estudiantes oportunidades de participación durante el desarrollo de la clase, atendiendo la diversidad. 2.-Entrega refuerzo positivo o retroalimentación efectiva en forma <u>permanente</u> durante la clase (verbal y/o gestual). (Es decir, entrega comentarios positivos a las respuestas o comentarios de los y las estudiantes en relación a las habilidades y/o contenidos de la clase) *En asignaturas procedimentales el o la docente busca alternativas (se hace cargo) de aquellos/as estudiantes que no realizan la clase o no cuentan con el material.	1.Cumple con los criterios de lo esperado y además, manifiesta de manera explícita altas expectativas al grupo curso.
	X		
Comentarios: El grupo curso es heterogéneo con diferentes niveles de desempeño frente a la asignatura. Las brechas entre estudiantes están marcadas y se observan en el desarrollo de la actividad. Frente a esto, no se evidencia atención a la diversidad.			

Acuerdos finales:

- Mejorar la preparación de las clases, con el fin de revisar material y secuenciar actividades.

- Mejorar oportunidades de acceso y retroalimentación de estudiantes.
- Atender la diversidad en el aula.
- Mejorar estructura del cierre de clase

INFORME CUALITATIVO REUNIONES DE CO-DOCENCIA

Establecimiento Educacional	Colegio
Coordinadora PIE	Daniela Concha Cortés
Ciclo	7°básico a IV medio
Periodo del Plan de Trabajo	Año 2021

Evaluación cualitativa (acción realizada) realizar una breve descripción de las reuniones realizadas. Realizar evaluación del impacto que esta acción tiene en los y las estudiantes. Realizar evaluación del cumplimiento de objetivos de las reuniones.
Durante el año 2021, se intenciona la participación de profesionales dentro de la sala de clases, favoreciendo la incorporación de metodologías diversas y fortaleciendo el trabajo colaborativo entre profesionales. Estas reuniones colaborativas se realizan de manera semanal (profesora diferencial- profesora asignatura/jefatura) y de manera mensual para los profesionales asistentes de la educación y para aquellos docentes que por carga horaria no tienen asignación de horas en el trabajo colaborativo. El detalle del trabajo y la participación de las reuniones colaborativas tuvo como foco intencionar la búsqueda de orientaciones e intervenciones pedagógicas diversas, facilitando la dinámica de la clase identificando y eliminando las barreras y logrando incorporar a las y los profesionales de apoyo a las dinámicas de aprendizaje dentro del aula. El registro de reuniones de colaboración, entre docentes, equipos y profesionales, se encuentra registrada en el libro de registro y planificación anual del PIE.

¿Cuáles son sus principales medios de apoyo y comunicación con los estudiantes y otros clientes?

Los principales medios de apoyo son los del Programa PIE.

- Educadores diferenciales

- Psicopedagogía
- Psicología
- Fonoaudiología

Los principales medios de comunicación con los estudiantes y otros clientes son

- Classroom
- Chat
- Correos electrónicos
- Asambleas
- Reuniones

(3) Gestión de reclamos ¿Cómo gestiona los reclamos de los estudiantes y otros clientes? ¿Cómo resuelve las reclamaciones de forma rápida y eficaz? ¿Cómo se gestionan los reclamos para recuperar la confianza de los estudiantes y otros clientes, aumentar su satisfacción y compromiso, y evitar quejas similares en el futuro?

Respecto a la gestión de reclamos de los estudiantes, estas se canalizan mediante el profesor jefe, el cual realiza intervención, toma medidas correctivas y realiza el seguimiento del caso. Si el caso lo amerita, se realiza la derivación correspondiente. No obstante, independiente del caso, el subdirector de cada tramo es informado de cada reclamo.

Extracto Reclamo de estudiantes

Registro de entrevista de estudiantes

Fecha /Hora	29/11/2020
Lugar	Oficina
Objetivo de la entrevista	Encerró a los estudiantes en la sala.
Participantes	
Profesor Jefe	
Tabla	

Temas tratados:	Acuerdos y compromisos tomados:
1.- Las estudiantes realizan un reclamo formal. La estudiante Eva Fuentes ha insultado en algunas ocasiones a las compañeras Josefa y Florencia B. También ha tratado mal a otras compañeras.	1.- Se hablará con la estudiante y se le emitirá una amonestación verbal.

Situación: “Es invasiva y un poco mandona, opina acerca del aspecto físico de los demás”. Todas estas situaciones han pasado en presencial. 2.- Situaciones donde Eva se involucra en juegos en los que no fue invitada y expresa, de mala manera, quejas frente a las compañeras “Quién te crees”	

En el caso de reclamos de apoderados. Estos en general son realizados hacia el subdirector del tramo por medio correos y entrevistas donde se conversa y se toman acuerdos. El subdirector es el encargado de hacer la derivación correspondiente y de hacer seguimiento del caso.

Extracto Correo apoderado a subdirector

Estimada Paula

Acuso recibo de la información entregada.

Conversaré con los docentes involucrados para conocer más detalles del proceso y expresarles los argumentos planteados en el correo.

Saludos

Subdirector 2° Tramo

(4) Trato justo ¿Cómo garantizan los procesos de experiencia de los estudiantes y otros clientes un trato justo para los diferentes estudiantes, grupos de estudiantes, otros grupos de clientes y segmentos de mercado?

El trato Justo donde se garantizan los procesos de experiencia de los estudiantes se realiza mediante la implementación de la Política Nacional de Convivencia Escolar, la cual se realiza mediante talleres, charlas, casos de clase, entre otros. Por otro lado, las acciones de intervención en material de convivencia son canalizados por el Departamento de Convivencia Escolar.

Cabe recordar que Convivencia Escolar es una dimensión del PME y tiene acciones específicas.

Extracto Taller de convivencia escolar

Extracto Acciones PME

b. Determinación de la satisfacción y el compromiso de los estudiantes y otros clientes

(1) Satisfacción, insatisfacción y compromiso ¿Cómo determina la satisfacción, insatisfacción y compromiso de los estudiantes y otros clientes? ¿Cómo difieren sus métodos de determinación entre sus estudiantes y otros grupos de clientes y segmentos de mercado, según corresponda? ¿Cómo se mide la información procesable?

La satisfacción de los estudiantes se mide mediante encuestas donde se evalúan aspectos tales como

- Empatía del docente
- Motivación
- Confianza

Extracto Encuesta a Estudiantes

5. 5.-EN RELACIÓN AI ESTABLECIMIENTO Y A LOS PROFESORES. En relación a tu colegio, ¿con qué frecuencia ocurren las siguientes situaciones?(Marca solo UNA alternativa por cada frase). *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6	7
Nos motivan a dar lo mejor de nosotros.							
Nos felicitan cuando tenemos buenas notas, buena conducta, buena asistencia o buen resultado en otro tipo de actividades. (Ejemplo: deportivas, sociales, etc.) 1 2 3 4 5 6 7							
Nos dan ejemplos de personas que han logrado superar sus dificultades.							
Mis profesores confían en que puedo lograr lo que me propongo.							

Extracto entrevistado 3

(…) todos los años se hace una evaluación del funcionamiento donde se le consulta a los estudiantes, se hace una evaluación con los estudiantes, con los apoderados a través de las reuniones de apoderados y con los docentes. Hay un proceso también que va de la mano de todo esto, que es un proceso de evaluación que se hace anualmente (…)

Extracto entrevistado 5

(…) los otros indicadores tienen que ver ya con las opiniones que tienen los estudiantes acerca del profesor y qué, para eso se le entrega una encuesta al estudiante donde evalúa el profesor. Bueno el año antepasado cuando la cosa estaba regulada así, ahora creo que le están entregando formulario pero antes era un documento físico donde se veían las características, la empatía, el profesor, si el profesor se preocupaba por ti, si el profesor preguntaba, más que todo se enfocaban en eso, entonces a partir de esta evaluación sacaban una nota y te llamaban a final de año y te decían mira sabes que estas son las observaciones de los estudiantes en general y también cierto hacen como algunas consultas a partir de lo que ven desde la jefatura(…)

(…)muchas veces los apoderados dicen están acostumbrados los apoderados de este colegio a dar indicaciones acerca de algunos profesores que tienen alguna o que han presentado algunas dificultades, que el profe está muy serio, que el profe es muy directo, que el profe es muy gritón, que el profe hace esto, esta mala práctica(…)

En general la insatisfacción se ve en Asambleas con estudiantes o con apoderados, donde se toman acciones correctivas, también existen instancias como paros de estudiantes o tomas del colegio donde se conversa con los involucrados y se generan acciones en torno a las demandas estudiantiles. Por ejemplo, en el 2019 existieron tomas y paros debido a los 20 años en que la dirección estuvo dirigida por una sola persona y se instauró la votación democrática de los cargos de gestión.

Extracto entrevistado 3

(…) durante mucho tiempo una persona que estuvo a cargo de la dirección y eso también genera un desgaste, que finalmente termino en una crisis bien importante dentro del colegio que terminó con algunas personas que se fueron del colegio también, que renunciaron al colegio, renunció el director, renuncio la orientadora, renunciaron algunos profes, y hubo problemas en los diferentes estamentos (…)

(2) Satisfacción en relación con otras organizaciones ¿Cómo obtiene información sobre la satisfacción de sus estudiantes y otros clientes con su organización en relación con su satisfacción con sus competidores; ¿que ofrecen programas y servicios similares, o con respecto al sector de la educación?

Actualmente, la satisfacción y el compromiso no es medido en relación con otras organizaciones

c. Uso de la voz del cliente y de los datos del mercado

¿Cómo utiliza la información y los datos de la voz del cliente y del mercado? ¿Cómo utiliza la voz del cliente y los datos e información de voz del cliente y del mercado para construir una cultura más centrada en el estudiante y apoyar la toma de decisiones operativas?

La información de los estudiantes y apoderados se utiliza para mejorar los servicios y gestiones que se realizan dentro del colegio. Para esto, existen diversos mecanismos donde se genera diálogo para mejorar las prácticas pedagógicas.

Anexo 4.13 Preguntas - Subcriterio 4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional

¿De qué manera mide, analiza y evalúa el desempeño organizacional? Este subcriterio, debe responder las siguientes preguntas

A. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

(1) **Medidas de desempeño** ¿De qué manera selecciona, recolecta, alinea e integra los datos e información para hacer seguimiento a las operaciones diarias y al desempeño global de la organización, incluyendo el progreso relativo a los objetivos estratégicos y a los planes de acción?, ¿cuáles son los indicadores de desempeño organizacional claves?, ¿cómo usa estos datos e información para apoyar la toma de decisiones e innovación organizacionales?

(2) **Datos Comparativos** ¿De qué manera selecciona y asegura el uso efectivo de datos e información comparativa clave para apoyar la toma de decisiones operativas y estratégicas y la innovación?

(3) **Agilidad en la medición** ¿De qué manera mantiene vigente el sistema de medición del desempeño respecto a las necesidades y estrategia de la organización?, ¿cómo asegura que el sistema de medición del desempeño sea, sensible a los cambios rápidos o inesperados, sean estos organizacionales o externos?

B. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(1) **Desempeño futuro** ¿De qué manera se evalúa el desempeño y las capacidades organizacionales?, ¿de qué manera la alta dirección participa en estas evaluaciones?, ¿qué tipos de análisis son llevados a cabo para apoyar estas evaluaciones y para asegurar que las conclusiones sean válidas?, ¿cómo usar estas revisiones para evaluar el éxito, el desempeño competitivo, y el progreso relativo en los objetivos estratégicos y planes de acción organizacionales?, ¿de qué manera usa estas revisiones para evaluar la habilidad de la organización para responder rápidamente a las cambiantes necesidades y desafíos organizacionales en el ambiente operativo?

(2) **Mejora e Innovación Continua** ¿De qué manera los hallazgos de la evaluación de desempeño se convierten en prioridades para la mejoras continua y discontinua y en oportunidades para la innovación?, ¿cómo estas prioridades y oportunidades son desplegadas a los niveles de unidades de trabajo y funcional a través de la organización, para posibilitar el apoyo efectivo a la toma de decisiones, según sea apropiado?, ¿de qué manera las prioridades y oportunidades son desplegadas a los proveedores, asociados y aliados, para asegurar el alineamiento organizacional?

Anexo 4.14 Hallazgos - Subcriterio 4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional

A. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

(1) Medidas de desempeño

En el Reporte de la Fase estratégica 2021 entregada al Ministerio, se observa que la forma en que llevan el seguimiento del PME y de los planes de acción es ambigua y difícil de medir. En el caso del PME, la organización responde de la siguiente manera.

Tabla 50: PME Reporte Fase estratégica

Pregunta	Respuesta
¿Cómo ha sido el cumplimiento de los objetivos en relación con las acciones ejecutadas?	Respecto de los objetivos del PME anterior, estos fueron atingentes a las acciones ejecutadas dado que estas fueron vinculadas de manera adecuada a las necesidades contextuales de la comunidad educativa.
¿Cuál es el grado de cumplimiento de las metas de su PME anterior?	El grado de cumplimiento del PME anterior alcanzó un nivel adecuado según la última autoevaluación realizada.

De este extracto podemos analizar que no existen parámetros de comparación planificados que permitan determinar si el grado de cumplimiento del PME alcanzó efectivamente un nivel adecuado de cumplimiento. Actualmente, para determinar el grado de cumplimiento de los planes de acción, se analizan la cantidad de actividades planificadas versus las actividades ejecutadas.

Por ejemplo, en el caso de una Política de Formación Ciudadana, el colegio responde de la siguiente manera. Es posible observar que no se tiene claridad respecto a cuántas acciones tiene la política planificada y sobre esas, cuantas acciones se realizaron en el año.

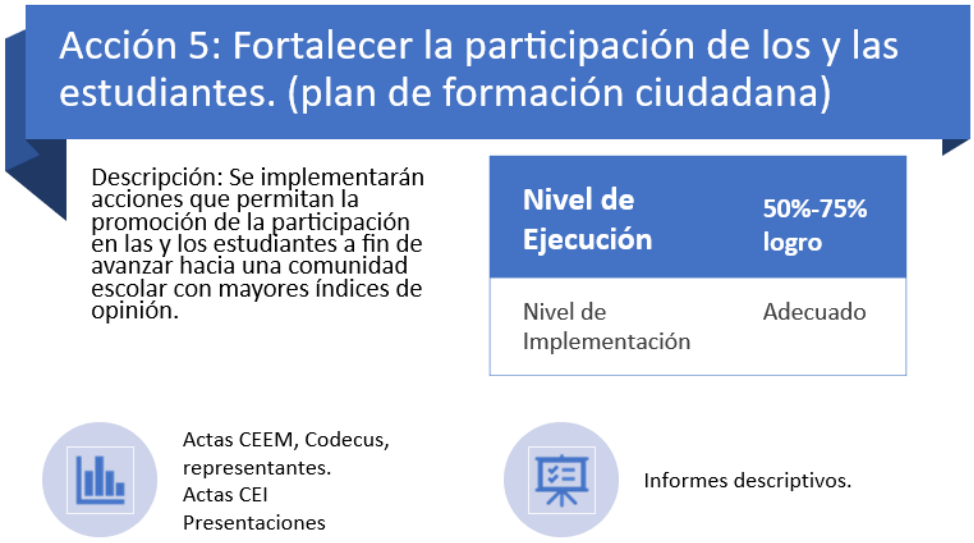
Tabla 51: Plan de Acción Reporte Fase Estratégica PME

Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana) Política de Formación Ciudadana (Plan de Formación Ciudadana)	¿Cuánto hemos avanzado en la implementación de esta política en la escuela/liceo?	Se observa un avance importante asociado a la implementación de acciones que promueven la participación de manera sistemática en los estudiantes, además, de un nuevo plan de formación ciudadana ajustado a la normativa vigente y otras acciones de apoyo externo en relación con el tema.

En la presentación interna de los resultados obtenidos en el año respecto al PME, podemos ver que esta acción es catalogada como Adecuada, ya que, tiene un nivel de ejecución entre un 50 y 75% de las actividades planificadas.

Si bien esto se ha realizado, esto es iniciativa del grupo directivo anterior pero no existe un mecanismo que permita replicar el procedimiento en el futuro para la medición.

Ilustración 32: Presentación PME



Resultados educativos externos

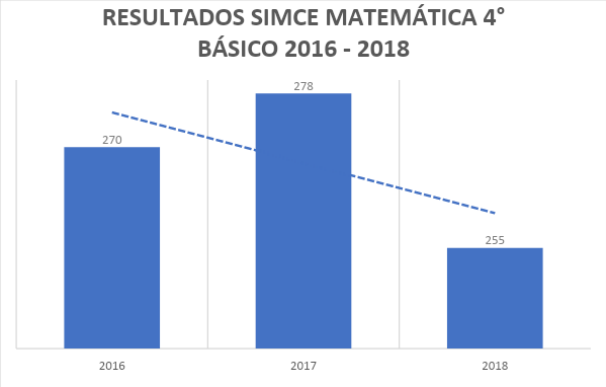
En el año 2019, se aplicó la prueba SIMCE, no obstante, la evaluación fue realizada por pocos estudiantes debido al contexto político en que estuvo inmerso en país. En el año 2020, se suspendió la prueba SIMCE excepcionalmente por contexto de pandemia y se aplicó la prueba Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) en el año 2021 para los cursos desde quinto básico hasta segundo medio. Se espera que para el periodo 2022, el SIMCE sea retomado. (C. N. N. Chile, 2021)

SIMCE Y DIA

Los resultados SIMCE son cargado en Drive y posteriormente analizados por el equipo de Gestión con respecto a la performance anterior. Esta medición es obligatoria y se realiza todos los años con excepción en el periodo de pandemia. Al revisar la forma en que realizan el análisis del SIMCE y de DIA, es posible distinguir que la relación causa y efecto de los resultados es ambigua en cuanto a determinar la razón de los resultados. Por ejemplo, en el caso de Matemática donde se ha observado una baja constante y considerable en los últimos años, el Colegio señala que esto se podría explicar por las diferencias metodológicas que existen en la planta docente. Mientras que, en el caso de lenguaje, que presenta puntajes al alza, el Colegio señala que los resultados se deben al buen desempeño de la planta docente.

A continuación, se detalla un extracto de análisis de los periodos 2015-2018.

Ilustración 33 Análisis de Resultados Simce 4to básico



El promedio de resultados Simce Lenguaje del periodo 2016 – 2018 (Gráfico 4), fue de 267 puntos, marcando su mayor puntaje el año 2017 con 278 puntos. Junto con esto, se observa una tendencia a la baja entre los años registrados, estableciendo un descenso de 15 puntos durante el periodo.

Conclusión resultados 4° básico 2016 – 2019

En el área de lenguaje, los datos obtenidos permiten concluir la relación directa de los procesos internos de aprendizajes expresados en calificación y los resultados obtenidos en SIMCE durante los años observados. Junto con esto, se infiere que tanto la planificación y cobertura de objetivos de aprendizaje, como los procesos de evaluación y calificación son congruentes con los parámetros de medición nacional y adecuados al nivel de aprendizaje de los estudiantes.

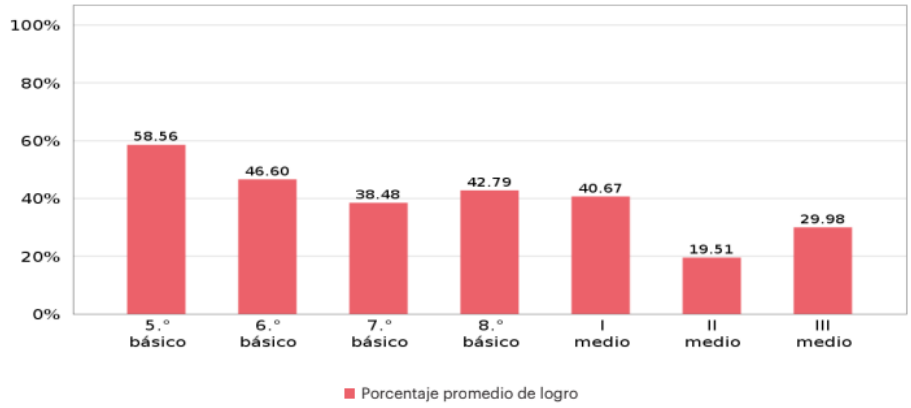
Por otro lado, en el área de matemáticas se observa una relación inversa entre los resultados obtenidos en evaluación externa SIMCE (puntaje y niveles de aprendizaje) y los resultados de calificaciones obtenidos durante los años observados. Situación que se desprende a partir de los datos obtenidos por la generación 2018. Donde los estudiantes logran un puntaje de 255 puntos (Gráfico 4), con una dispersión de niveles de aprendizaje de 21,8% en nivel adecuado, 34,5% en nivel elemental y 43,6% en nivel insuficiente y una dispersión de calificaciones del 71,7% entre 5,9 y 7,0 y un 21,7% de estudiantes en el rango de 4,9-5,9. Llama la atención el porcentaje de estudiantes que se mantiene en niveles elemental e insuficiente en las diferentes muestras SIMCE (2016-2018). Frente a esto, se infiere que tanto la cobertura de objetivos de aprendizaje y los parámetros de medición internos no son congruentes, perpetuándose las mismas prácticas entre diferentes profesionales.

Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA)

El objetivo de este diagnóstico es contribuir con un insumo que oriente al director y su equipo a tomar decisiones de gestión, considerando los resultados del área académica y socioemocional de los estudiantes del establecimiento.

La prueba DIA fue realizada en los meses de abril, agosto y diciembre. Sin embargo, no existe un seguimiento de las mediciones posteriores a abril. Con las mediciones del primer DIA, se realizaron actividades para mejorar los resultados, sin embargo, estas fueron infructíferas por ser de carácter voluntario orientado hacia el desarrollo de habilidades de estudios.

Ilustración 34 Resultados prueba DIA abril 2021



Esta prueba, también permitió obtener una evaluación socioemocional respecto a los niveles en cuestión. El objetivo de la Evaluación de Monitoreo Intermedio es aportar información en aspectos clave para el aprendizaje integral, tanto socioemocional como académico, considerando los más relevantes para orientar procesos de motivación y apoyo a los estudiantes en un contexto de pandemia, de tal manera que, esta información sea útil para la toma de decisiones y la planificación del segundo semestre del año escolar.

Se tiene un informe por cada curso respecto a las siguientes variables

Vinculación afectiva

- Involucramiento docente: percepción de los estudiantes respecto del nivel de involucramiento y preocupación de los docentes por su bienestar
- durante el período de pandemia.
- Sentido de pertenencia: cuán apoyados, aceptados y valorados se sienten los estudiantes en su colegio y, por lo tanto, en qué medida se sienten
- identificados con él.
- Vinculación con el aprendizaje
- Valoración de las actividades escolares en el aula: valoración que le dan los estudiantes a las clases presenciales.
- Involucramiento con las actividades escolares en casa: nivel de involucramiento de los estudiantes con el estudio y la realización de actividades escolares en la casa.

Seguridad y autocuidado

- Percepción de seguridad: cómo los estudiantes perciben las medidas y protocolos implementados por el establecimiento para prevenir el COVID-19.
- Autocuidado: importancia que le otorgan los estudiantes a las medidas sanitarias básicas de prevención del contagio del COVID-19.

Impacto personal

- Autopercepción del impacto personal: nivel de perjuicio que le atribuyen los estudiantes a la pandemia sobre su desarrollo social, personal y académico. Estos subtemas se asocian a algunos OA del currículum de Orientación, tales como la Participación y sentido de pertenencia, las Relaciones interpersonales, la Gestión y proyección del aprendizaje, el Trabajo escolar, el Crecimiento personal, y el Bienestar y autocuidado.

De este extracto, se logra ver que existe una preocupación por relacionar diferencias en las prácticas educativas con diferencias en el desempeño. Sin embargo, al análisis le falta considerar factores adicionales que puedan explicar estas diferencias en el desempeño de forma de llegar a las reales causas. Por otro lado, existe un historial de hacer el procedimiento anual de seguimiento y monitoreo con

excepción del año 2020. No obstante, los análisis que se desarrollan de estas pruebas no logran dilucidar las verdaderas causas de los resultados ni han permitido generar estrategias de mejoras.

- EVALUACION DE DESEMPEÑO

El directorio realizó una encuesta para poder evaluar el desempeño de los cargos sobre su gestión. Para esto, se les preguntó a los profesores bajo cada jefatura o dentro de cada grupo sobre los siguientes cargos.

- Dirección
- Subdirecciones
- Inspectorías
- Programa PIE
- Convivencia Escolar.

Estas evaluaciones se realizaron por medio de una encuesta de Google Forms con una escala Likert del 1 al 5 donde por cada enunciado, se podía responder como

5. Totalmente de acuerdo.

4. Muy de acuerdo

3. Neutral

2. En desacuerdo.

1. Muy en desacuerdo

0. NO APLICA

Por ejemplo, para el caso de la subdirectora del primer ciclo, los aspectos para evaluar fueron:

Tabla 52: Variables evaluación Subdirectora

Orientaciones para conducir el proceso de enseñanza
Comunicación e información oportuna
Generación de espacios de participación
Promoción de un clima colaborativo

Delegación de tareas equitativas
Trato cordial y respetuoso
Monitoreo de planificaciones, evaluaciones, aplicación de reglamento de evaluación
Mantención de registros
Resolución de conflictos
Apoyo a los docentes
Seguimientos y entrevistas a apoderados y estudiantes
Planifica y da a conocer oportunamente las acciones del ámbito pedagógico
Observación y retroalimentación de clases

Mientras que, para el caso de Inspectoría, las preguntas fueron las siguientes:

Tabla 53: Variables evaluación Inspectoría

INSPECTORÍA
[Establece e informa sistemas de funcionamiento para resguardar la aplicación del Manual de Convivencia Escolar.]
[Maneja los lineamientos y procedimientos del Manual de Convivencia y los da a conocer frente a situaciones problemáticas.]
[Mantiene registro de situaciones administrativas que le compete (atrasos, entrevistas, situaciones conductuales, enfermería y otras)]
[Coordina la utilización de espacios y tiempos por parte de docentes.]
[Supervisa recreos y actividades de patio: turnos de patio, recreos diferidos, actividades recreativas.]
[Atiende resolución de conflictos de patio y situaciones disciplinarias con estudiantes.]
[Apoya a los docentes frente a situaciones disciplinarias de aula, atendiendo a los estudiantes derivados (expulsiones de clase, atrasos, riñas, entre otros)]
[Informa oportunamente a profesores jefes de situaciones conductuales o normativas que involucren a uno o varios estudiantes de su curso.]
[Entrevista y orienta a los estudiantes que presentan dificultades de disciplina, para lograr acuerdos y compromisos de mejora.]
[Atiende entrevistas con apoderados y estudiantes cuando es pertinente.]
[Acompaña a profesores en entrevistas a apoderados de estudiantes con dificultades conductuales, cuando es necesario.]
[Realiza seguimiento y entrevistas con estudiantes y apoderados por atrasos o inasistencias reiteradas.]
[Coopera con profesor jefe para enfrentar situaciones conductuales del curso.]
[Trabaja alineado con el PEI, Manual de Convivencia, Protocolos y otros lineamientos del colegio.]
[Mantiene trato cordial con los docentes, estudiantes, apoderados y otros miembros de la comunidad.]

Estas preguntas nacen de los indicadores de la gestión pedagógica que se extraen del marco de la buena enseñanza y del marco de la buena dirección. No obstante, esta evaluación ha presentado sesgos en el pasado generando diferencias importantes entre la evaluación cuantitativa y la evaluación cualitativa.

Extracto 19-Entrevistado 3

(…) el directorio. ha elaborado instrumentos para la evaluación de los subdirectores y de la dirección y esos instrumentos se aplican de manera anual. Hay un registro formal que tiene diferentes indicadores de la gestión pedagógica que se extraen del marco de la buena enseñanza y del marco de la buena dirección (…) la verdad es que es un documento que necesita actualizarse. Se daba el caso de que salía una evaluación fantástica de los subdirectores y una percepción qué, por qué se hacían dos evaluaciones una cualitativa y una cuantitativa, en la cuantitativa era fantástico y en la cualitativa cuando se confrontaba el subdirector o subdirectora con el equipo a autoevaluarse había elementos que definitivamente no se estaban cumpliendo. Entonces había como una disparidad en los resultados (…)

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO A LO PROFESORES

Actualmente, cada Subdirección lleva a cabo una forma diferente de evaluación, por ejemplo, en el segundo tramo, se realizan observaciones de clase. Para llevar a cabo estas observaciones, existe una rúbrica estándar que fue adaptada al contexto de pandemia.

Los puntos para evaluar fueron los siguientes:

Tabla 54: Estructura de la clase

ESTRUCTURA DE LA CLASE	
INICIO	
UTILIZACIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO	
MONITOREO DE LOS ESTUDIANTES	
EXPLICACIÓN Y TRATAMIENTO DE CONTENIDOS.	
RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA DE APRENDIZAJES	
CLIMA DEL AULA	
INTERRELACION DOCENTE-ESTUDIANTE	
ESTRUCTURA DE LA CLASE	
CIERRE	

A continuación, se presenta un extracto de una entrevista realizada a un profesor del Segundo Tramo. De este extracto, podemos observar que un factor relevante en la evaluación de los profesores depende de la percepción de los estudiantes, de los apoderados y de lo percibido por las jefaturas.

Extracto 1 0 6 Entrevistado 5

Mira eso es un gran tema porque tiene que ver más que todo se enfocan en el clima de aula y la observación de clase es como de repente, bueno últimamente he notado que de pronto entran a una clase y te miren un rato y nada más, y los otros indicadores tienen que ver ya con las opiniones que tienen los estudiantes acerca del profesor y qué, para eso se le entrega una encuesta al estudiante donde evalúa el profesor. Bueno el año antepasado cuando la cosa estaba regulada así, ahora creo que le están entregando formulario antes era un documento físico donde se veían las características, la empatía, el profesor, si el profesor se preocupaba por ti, si el profesor preguntaba, más que todo se enfocaban en eso, entonces a partir de esta evaluación sacaban una nota y te llamaban a final de año y te decían mira sabes que estas son las observaciones de los estudiantes en general y también hacen como algunas consultas a partir de lo que ven desde la jefatura, lo que han escuchado del por ejemplo muchas veces los apoderados(…)

EVALUACIÓN POR TRAMO

- Existen reuniones, donde se reúnen los profesionales de cada tramo para generar la Evaluación del funcionamiento del tramo y acciones implementadas por equipo de gestión. Estas reuniones son trabajadas con una pauta de evaluación.
- Participa el o la subdirector(a) del tramo, los profesores jefes, algunos profesores de asignatura y la inspectoría correspondiente.
- Estas reuniones se desarrollan de forma trimestral

A continuación, se detalla un ejemplo de Acta de Reunión de Evaluación para el segundo Tramo del mes de octubre de 2021.

Tabla 55: Extracto Reunión trimestral Segundo Tramo

Acciones	Fortalezas	Oportunidades de mejora
Talleres pedagógicos (refuerzo matemático, psicomotricidad, entre otros)	Es valorado por los apoderados y estudiantes	Mejorar devuelta y retroalimentación de las actividades realizadas y participación de los estudiantes.
	Cubrir los vacíos en el área y poder nivelar a estudiantes, con el objetivo de reducir la brecha de	Se debe optimizar el tiempo de trabajo y exigencia.
		Se debe mejorar convocatoria y compromiso de los estudiantes.

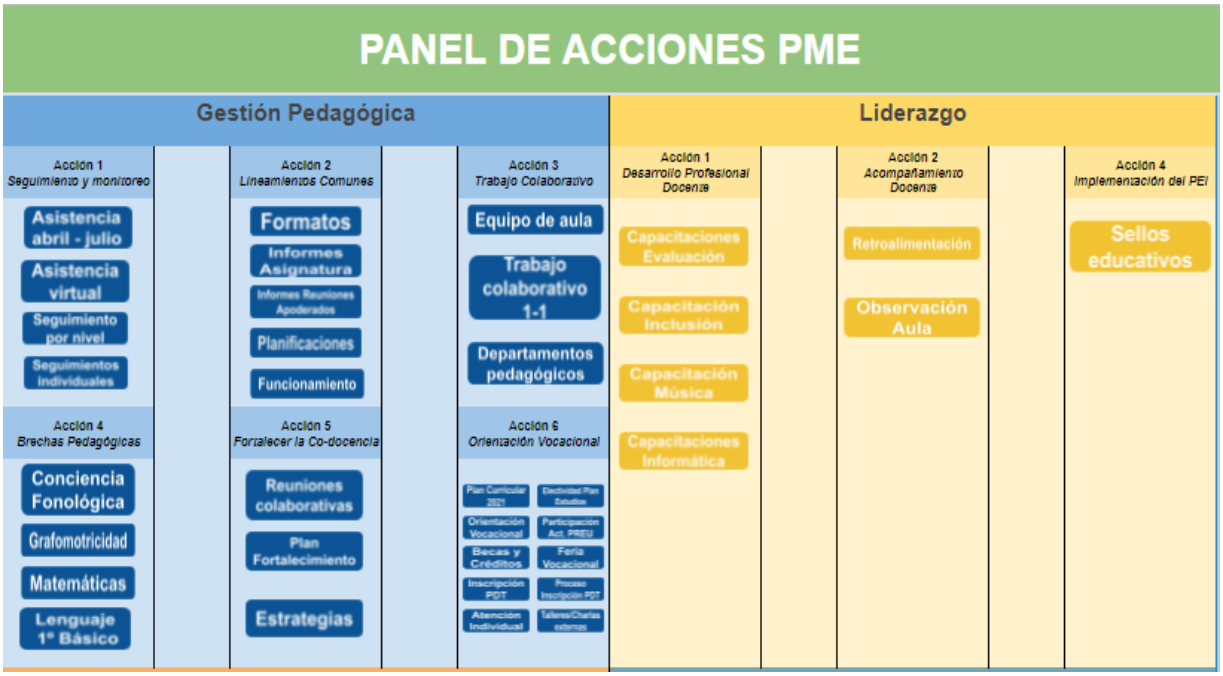
	conocimientos y habilidades en matemáticas.	
Seguimientos individuales y por nivel (Jefatura, PIE, ECE, Dirección)	Reuniones efectivas	Reuniones quincenales (ECE, subdirector).
	Se valora positivamente	Falta mejorar la parte interventiva.
	Buen apoyo de ECE (Psicóloga).	Fortalecer equipo de aula. (Trabajo transversal).
	Agradecer retroalimentación del PIE.	Conocer casos por cursos desde asignaturas.
	ECE, buenos resultados y buen trabajo de especialistas.	Coordinación de horarios con equipo PIE.
	Existe buena asistencia de convivencia escolar	Retroalimentación información de estudiantes PIE y ECE (JEFATURAS).
	Buena coordinación con educadoras PIE.	
	Hay una estructura, un orden en cuanto a la información, mucho mayor que años anteriores.	
Equipos Aula (grupal/ individual)	Existencia de instancia de trabajo colectivo.	Enviar información previa de casos y situaciones de curso, con el fin de establecer estrategias de trabajo.
	Conocimiento de casos y problemática del curso	Optimizar el tiempo
		Reducir cantidad de cursos para optimizar tiempos de trabajo.
Cobertura curricular	Gracias a los objetivos priorizados, se puede cubrir un gran número de habilidades básicas.	Fijar ejes de trabajo a nivel transversal (estructura).
		Problemática del tiempo.
		Falta observar el comportamiento del grupo de curso con relación a su aprendizaje. (Mejorar insumos y diagnósticos).
		-Se debe parar, para nivelar.
		- Se ha bajado el nivel de las actividades académicas.
		+ hábitos escolares y responsabilidad académica.
		Articulación de tramos
		Revisar lógica trimestral
		Evaluar pertinencia para el año 2022.
Trabajo Formativo (Convivencia Escolar, Orientación, Consejo de Curso)	El equipo de convivencia escolar cubrió algunos objetivos de forma transversal y eso orientó el trabajo que se hizo en consejo de curso. (Empatía, escucha activa y participación en clases) A la vez, dieron algunas orientaciones para la organización	Mejorar coordinación y tiempos de trabajo.
		TIEMPOS DE COORDINACIÓN.
		Falta presentar un plan de trabajo por nivel (ECE, CONVIVENCIA).
		Programas transversales (drogas, sexualidad)
		Actividades descontextualizadas
		Realizar actividades más allá de lo existentes en los programas.
		Mejorar coordinación con orientadora.
Trabajo pedagógico por	Existe buena coordinación con departamentos	Conocer trabajo de otros departamentos (Falta tiempo).

Departamentos	Se logran acuerdos generales. Compartimos conocimientos y fortalezas que cada una maneja, con el fin de aportar a la labor docente en pro del aprendizaje de los estudiantes.	Falta articulación con docentes de primer tramo.
	El tercer trimestre planificamos a partir de 1° básico trabajar con ABP.	Debería existir más integración con CRA.
		Articulación de departamentos.
Acompañamiento Docente	Es un gran trabajo el que se ha hecho en este aspecto. Aunque seguimos discutiendo temas que son o que tratan del material de trabajo más que en el aspecto curricular.	Secuenciar acompañamiento cada 15 días

(2) Datos Comparativos

El análisis del PME y su seguimiento se realizan a través de Drive donde se cargan las actividades planificadas y ejecutadas para cada plan de acción. Posterior a esto, se realiza un análisis de los niveles de ejecución del plan de acción. Esta evaluación se realiza todos los años desde el 2021, por lo que no existen datos comparativos a la fecha.

Ilustración 35: Panel de PME



Los resultados de la prueba SIMCE se comparan con los años anteriores y existe un análisis de estos, sin embargo, este análisis no logra mostrar las verdaderas causas de los resultados ni permiten identificar puntos críticos de mejora.

Por otro lado, los resultados de agosto y diciembre de la prueba DIA no fueron comparados y analizados, por lo que es difícil generar trazabilidad de la prueba y si, los mecanismos generados durante el año tuvieron impacto en los resultados.

(3) Agilidad en la medición

La evaluación del PME, se debe realizar todos los años, este año se evaluó la Fase Estratégica, mientras que para el periodo 2022-2024, se requerirá una evaluación de la Fase Anual que involucra a las comunidades educativas en la evaluación del impacto de las acciones en el logro de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y el grado de acercamiento al logro de la fase estratégica. Junto con esto, se establecen proyecciones para el próximo periodo anual. (Kdoce Soluciones Educativas, 2017)

Las evaluaciones del MINEDUC como lo es el SIMCE se actualizan según los contenidos del Plan de Currículum Nacional. Por otro lado, la Prueba DIA proveniente de la Agencia de la Calidad de la Educación es una prueba que busca complementar las herramientas de monitoreo de los aprendizajes socioemocionales y académicos de los estudiantes. Se compone de tres evaluaciones a lo largo del año escolar. Diagnóstico (a comienzos de año), Monitoreo Intermedio (a la mitad) y Evaluación de Cierre (finalizando el año). Esta prueba evalúa los aprendizajes del currículum priorizado obtenidos por los estudiantes durante el año escolar anterior (2020) en el contexto de la pandemia, por lo que solo se tienen los resultados del periodo 2021. (Agencia de Calidad de la Educación, 2022)

Por otro lado, las evaluaciones a los cargos son actualizadas por el Directorio año a año, mientras que, las evaluaciones a los Docentes dependen de cada Subdirección y tienen una periodicidad semestral. No obstante, debido a la poca formalidad del proceso, han existido ocasiones en que esta evaluación es pasada por alto. No obstante, si existe una rúbrica de observación de clases tipo.

Finalmente, las reuniones de evaluación del tramo son realizadas de forma trimestral mediante una pauta de evaluación.

B. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(1) Desempeño futuro

Evaluación de los profesores al PME

Los profesores realizaron evaluaciones al PME y determinaron puntos críticos de mejora que fueron sistematizados e incorporados en la Fase Anual 2022. La Alta dirección organizó talleres de evaluación con profesores de los distintos tramos, se levantaron Actas de los talleres con propuestas de mejora para el PME. A continuación, un extracto de ejemplo de evaluación al PME realizado por los profesores de Jardín. Esta tabla muestra que existe una intención de sistematizar esta práctica.

En el extracto, es posible analizar que los profesores de este tramo mencionan que, para obtener mejores resultados, requieren que el Plan de Capacitación tenga un tiempo para aplicar lo aprendido y que estás, no deberían realizarse al finalizar el año. Por otro lado, las actividades de co-docencia, mencionan que, no hubo lineamientos claros y orientadores en relación con una co-docencia efectiva.

Finalmente, sobre la evaluación docente, ellas mencionan que requieren que las observaciones de clase sean realizadas por una persona idónea sobre el trabajo que realizan en aula.

Extracto 2 EVALUACIÓN PME JARDÍN

EVALUACIÓN DE ACCIONES PME 2021

A continuación, les pedimos que puedan hacer una evaluación general de las acciones realizadas el año 2021, a partir de la presentación realizada.

DIMENSIÓN	ACCIONES PARA DAR CONTINUIDAD	ACCIONES A CONSIDERAR EL 2022	FUNDAMENTE
PEDAGÓGICA	Acción 1 Seguimiento y monitoreo pedagógico	*Dar continuidad a estas estrategias	*Creemos que en jardín somos bastantes sistemáticas con estos seguimientos.
	Acción 2 Fortalecimiento de la gestión técnico-pedagógica	*Debemos continuar con la sistematicidad que hemos logrado hasta ahora como equipo	*Se reporta sistemáticamente a nuestra subdirección, lo que facilita la gestión y la retroalimentación
	Acción 3 Diversificación y trabajo colaborativo de las estrategias metodológicas.	*Funcionamiento de departamentos de jardín a 4° medio.	* Este año no fue sistemática la participación de jardín en las reuniones de departamentos.
		* Incluir sistematicidad de la participación de jardín en los departamentos, independiente del tema contractual.	*En varios de estos seguimientos el primer curso exponía bien y el segundo era todo rapidito

		* Que exista un moderador que regule las intervenciones y los tiempos. Que sean por paralelos.	
	Acción 4 Implementar planes para disminuir los retrasos pedagógicos	*Seguir buscando estrategias para disminuir los retrasos pedagógicos, de acuerdo a la necesidad de cada nivel.	*Es fundamental realizar este trabajo en conjunto con los profesionales adecuados. Ej.: Si la dificultad es el "lenguaje verbal" en el nivel, debiera presentarse un plan de acción con el fonoaudiólogo.
	Acción 5 Fortalecer la co-docencia	*Designar tiempos para realizar una co-docencia óptima.	*No hubo lineamientos claros y orientadores en relación a una co-docencia efectiva.
LIDERAZGO	Acción 1 Desarrollo profesional docente	*Que sean consideradas las necesidades e inquietudes de los diferentes equipos.	*Este año fue super agotadora la capacitación de inclusión en el último mes del año.
		*Que se desarrollen en un momento del año que permita implementar lo aprendido.	
	Acción 2 Fortalecer las prácticas pedagógicas.	*En el caso de jardín fortalecer la observación en aula con retroalimentación .	*Creemos necesaria la mirada objetiva de una persona idónea nuestro trabajo de aula.
CONVIVENCIA ESCOLAR	Acción 1 Fortalecer la inclusión	*Trabajar a nivel más específico la sensibilización con toda la comunidad educativa (estudiantes, familias, docentes.	Desde la experiencia vivida en estos años, cada vez es más la diversidad que debemos potenciar
		Hacer alianzas con centros externos. (que den charlas, que puedan facilitar material, etc.)	
	Acción 2 Fortalecer la resolución pacífica de conflictos	*Como tramo de jardín infantil, debiéramos aunar criterios y estrategias comunes entre los adultos que mediamos estos conflictos.	*Entendemos que esta acción debe continuar, aunque como está planteada apunta a los niveles más grandes.
	Acción 3 Fortalecimiento del ámbito socioemocional y formación integral	*En jardín planificar en base a lo que ya tenemos, y a las necesidades de cada curso.	*Como jardín ya contamos con programas y experiencias pedagógicas que hemos probado.
	Acción 4 Fortalecer el clima de convivencia escolar.	*Para nosotras como jardín está relacionada con la acción 3.	
	Acción 5 Fortalecer la participación de los y las estudiantes	*Activar los centros de estudiantes. CEI.	
	Acción 6 Fortalecer el desarrollo de los y las estudiantes.	*Ampliar la gama de talleres para jardín.	

(2) Mejora e Innovación Continua

De la información recopilada, se observa que existen formas incipientes de análisis que permiten identificar oportunidades de mejora. Ejemplo de esto son las reuniones de evaluación de tramo y las evaluaciones de los profesores al PME. En ambas instancias, la evaluación a las acciones se realiza con tablas como estas.

Tabla 56: Tabla tipo Evaluación por tramo

Acciones	Fortaleza	Oportunidades de mejora

Mientras que para el caso de la evaluación de profesores al PME, la tabla es la siguiente:

Tabla 57: Tabla tipo Evaluación Profesores al PME

DIMENSIÓN	ACCIONES PARA DAR CONTINUIDAD	ACCIONES A CONSIDERAR EL 2022	FUNDAMENTE

Sin embargo, las mejoras implementadas no son registradas por lo que es difícil determinar si realmente se han realizado. Estas instancias son innovaciones que se empezaron a generar una vez implementado el PME el año 2021. Antes, no existían pautas claras de reuniones de evaluación y no se tomaban actas de estas.

Anexo 4.15 Preguntas Subcriterio 4.2 Información y gestión del conocimiento

a. Datos e información

(1) Calidad ¿Cómo verifica y garantiza la calidad de los datos y la información de la organización? ¿Cómo gestiona los datos e información digitales y de otro tipo para garantizar su exactitud y validez, integridad y actualidad?

(2) Disponibilidad ¿Cómo se garantiza la disponibilidad de los datos y la información de la organización? ¿Cómo hace que los datos y la información necesarios estén disponibles para el usuario? ¿Cómo hace que los datos y la información necesarios estén disponibles en un formato fácil de usar y de manera oportuna

para su personal, proveedores, socios, colaboradores, estudiantes y otros clientes, según corresponda? ¿Cómo garantiza que sus sistemas de tecnología de la información sean fiables y fáciles de usar?

b. Conocimiento organizativo

(1) Gestión del conocimiento ¿Cómo se construye y gestiona el conocimiento organizativo? ¿Qué hacen para

- recoger y transferir los conocimientos de los trabajadores
- mezclar y correlacionar datos de diferentes fuentes para construir nuevos conocimientos
- y para transferir los conocimientos pertinentes a los alumnos, otros clientes, proveedores, socios y colaboradores; y cómo
- ¿reúne y transfiere conocimientos relevantes para utilizarlos en sus procesos de innovación y planificación estratégica?

(2) Mejores prácticas ¿Cómo comparten las mejores prácticas en su organización? ¿Cómo identifica las unidades u operaciones organizativas internas y ¿Cómo identifica las unidades organizativas internas y externas o las operaciones de alto rendimiento? ¿Cómo identifica las mejores prácticas para ¿Cómo se identifican las mejores prácticas para compartirlas y aplicarlas en toda la organización, según proceda?

(3) Aprendizaje organizativo ¿Cómo utiliza sus conocimientos y recursos para integrar el aprendizaje en el funcionamiento de su organización?

Anexo 4.16 Hallazgos Subcriterio 4.2 Información y gestión del conocimiento

a. Datos e información

(1) Calidad de los datos

La calidad de los datos subidos a la nube se garantiza por la asistencia de los participantes en las reuniones y la toma de actas simultánea compartidas con los participantes para que puedan revisar lo que se está subiendo. No obstante, estas actas no son firmadas por los participantes y pueden ser modificadas.

A continuación, se detalla un registro tipo de reunión.

Tabla 58: Registro de reuniones

Fecha /Hora	
Lugar	
Objetivo de la Reunión	
Participantes	

(2) Disponibilidad de la información

Todos los datos y la información son cargados en la nube Google Drive y son compartidos con las personas que requieren de la información. No obstante, existen archivos que son cargados con tardanza por el equipo directivo, lo que a veces dificulta el análisis de los documentos.

b. Conocimiento organizativo

(1) Gestión del conocimiento ¿Cómo se construye y gestiona el conocimiento organizativo?

Para transferir conocimientos de profesores de distintas disciplinas, se realizan reuniones de tramo donde todos opinan respecto a los estudiantes y cómo generar mejoras metodológicas o de recursos para obtener mejores resultados.

No obstante, no existen instancias de retroalimentación entre profesores de asignatura y profesores jefes, por ejemplo, en la evaluación trimestral de Ed. Parvularia, se observa la siguiente opinión a tomar en cuenta.

Extracto 20 Evaluación trimestral Ed. Parvularia

(…) Se requiere buscar una estrategia de retroalimentación sistemática entre jefatura y profesores de asignatura, no solo los informes que se solicitan para las reuniones de apoderados

Mientras que, en el caso de una profesora de segundo tramo, se obtiene la siguiente opinión.

Extracto 21 Entrevistado 1.

(…) Con las profesoras jefe estoy en constante contacto porque tengo que enviarle material, ahora es en estas situaciones que podrían mejorar, por ejemplo, con el tema de la comunicación quizás, con respecto a los apoderados que les exigen más cosas. Quizás se podría conversar con el departamento antes que con el profesor de asignatura para no llegar y exigir algo que no corresponde (…)

(2) Mejores prácticas ¿Cómo comparten las mejores prácticas en su organización?

Actualmente, las mejores prácticas se comparten principalmente en reuniones de departamento donde se revisan las sugerencias de los profesores con respecto a un tema. A su vez, también son revisadas en las reuniones de tramo.

Extracto 22 Entrevistado 1

(…) pero nosotros como departamento siempre andamos dándonos feedback unos a las otras, alguna colega pregunta como Oye no sé qué hacer con esto y nosotros le decimos mira puedes hacer esto otro y así sucesivamente.

Sin embargo, esta retroalimentación no se genera en todos los departamentos y es importante generar instancias de participación que permitan un intercambio de experiencias en todos los niveles.

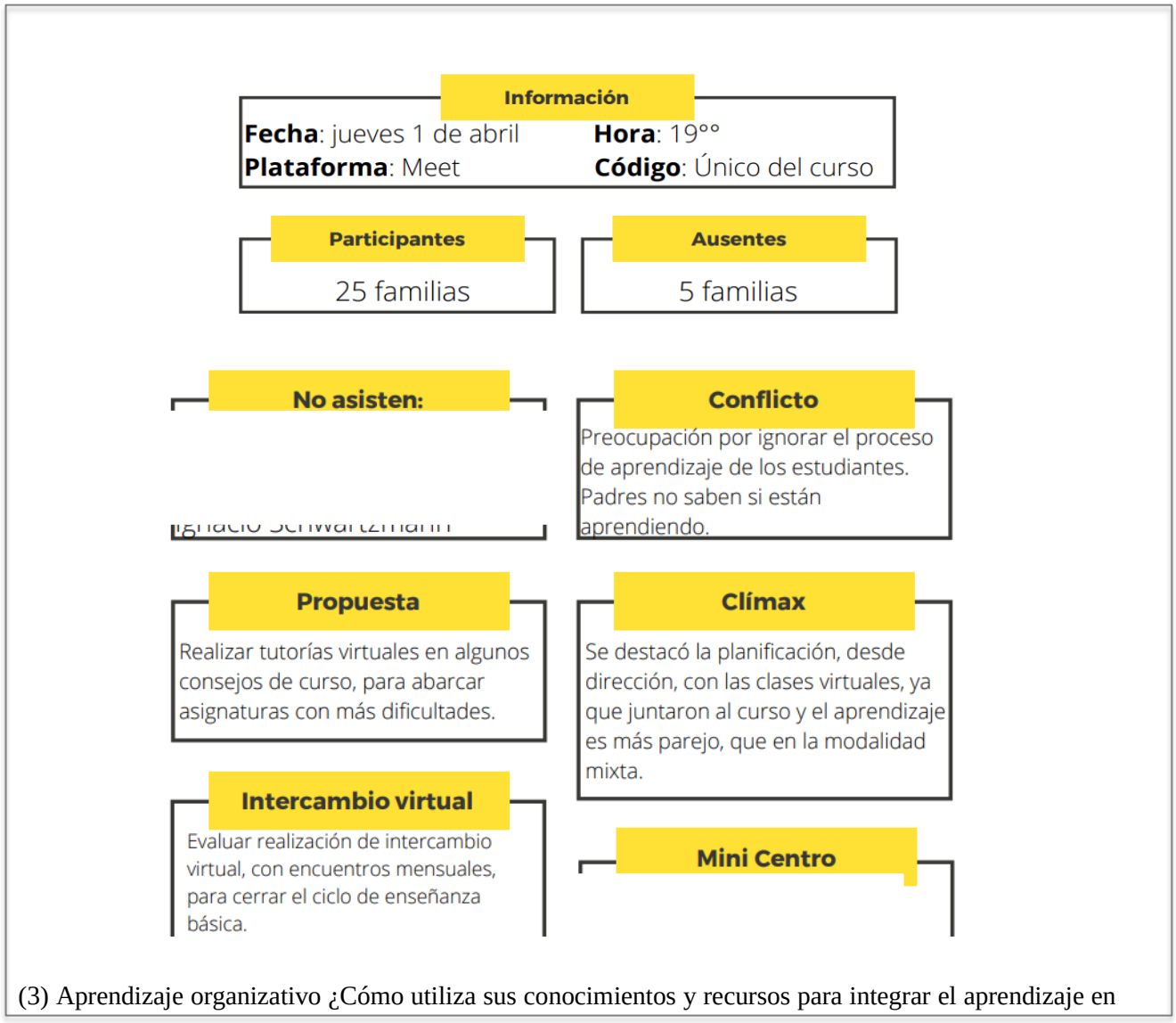
Extracto 23 Evaluación trimestral Ed. Parvularia

Fortalecer nuestro trabajo de equipo, en un escenario se supone más normal, intercambio de experiencias, retroalimentación más permanente, comunicación más fluida. Invitación a sacar más provecho a esta estrategia de movilidad de las asistentes de párvulos, enfocándonos en lo positivo, en lo que podemos aprender y en lo que podemos brindar.

Por otro lado, existen reuniones de apoderados que se realizan mensualmente donde también se generan instancias de conversación que permiten generar estrategias para mejorar los aprendizajes en el aula.

A continuación, se presenta un extracto de un acta de reunión de apoderados.

Extracto 24 Reunión de apoderados



(3) Aprendizaje organizativo ¿Cómo utiliza sus conocimientos y recursos para integrar el aprendizaje en el funcionamiento de su organización?

El aprendizaje organizativo va mutando, dependiendo de las mejores prácticas que la organización va adquiriendo. Por ejemplo, antes del PME no existía la costumbre de tomar Actas de las reuniones y tampoco existían instrumentos de evaluación para dichas reuniones. Estos elementos fueron incorporados gracias a los consejos de asesorías externas que velan por la implementación del PME.

A continuación, se detalla la bitácora de registro del mes de marzo.

Extracto 25 Bitácora de registro asesoría marzo

BITÁCORA REGISTRO ASESORIA AL PME

Nombre Establecimiento Educacional	
Fecha reunión	18 de marzo 2021
Hora	13:00 a 17:00 horas
Profesional externo	
Propósito de la reunión	Dar inicio a la asesoría en la elaboración e implementación al PME

Desarrollo de la reunión: Junto a la directora y sostenedora se da inicio formal a la asesoría en la elaboración e implementación al Plan de Mejoramiento Educativo, en este espacio se proponen algunas metodologías para abordar las diversas fases del plan.

Asimismo, se desarrollan algunos conceptos referidos al mejoramiento escolar y su implementación en la gestión escolar. Por último, es importante señalar que evidencian dificultades en la plataforma de ministerial del PME.

Acuerdos:

Se acuerda la aplicación de cuestionarios online para levantar información referida a la percepción de los funcionarios y estudiantes respecto de la gestión de los últimos cuatro años.

Se acuerda realizar reuniones de manera quincenal con el equipo directivo a fin de ir avanzando en la elaboración de las diversas fases del plan y posteriormente realizar sistemáticamente el monitoreo y seguimiento de las acciones.

Anexo 4.17 Preguntas 5.1 Entorno Laboral

5.1 Entorno laboral: ¿Cómo se construye un entorno de trabajo eficaz, solidario y de apoyo? (40 pts.)

a. Capacidades de los trabajadores

(1) Necesidades de capacidad y habilidad ¿Cómo evalúa las necesidades de capacidad y habilidad de su personal? ¿Cómo evalúa las habilidades, competencias, certificaciones y niveles de personal que necesita a corto y largo plazo?

(2) Nuevos miembros de la plantilla ¿Cómo recluta, contrata e incorpora a los nuevos miembros de la plantilla? ¿Cómo puede ¿Cómo se asegura de que su personal representa la diversidad de ideas, culturas y pensamientos de su comunidad de estudiantes? ¿Cómo se asegura de que los nuevos miembros de la plantilla se adaptan a su cultura organizativa?

(3) Cambio de personal ¿Cómo prepara a su personal para los cambios en las necesidades de capacidad?

- ¿Cómo equilibra las necesidades de su personal y de su organización para garantizar la continuidad, evitar las reducciones de personal y minimizar el impacto de los cambios?
- de personal y minimizar el impacto de las reducciones necesarias;
- preparar y gestionar los periodos de crecimiento de la plantilla; y
- preparar a su personal para los cambios en la estructura organizativa, los lugares de trabajo, los sistemas de trabajo y la tecnología cuando sea necesario.

(4) Realización del trabajo ¿Cómo organiza y gestiona su plantilla? ¿Cómo organiza y gestiona a su personal para

- aprovechar las competencias básicas de su organización
- reforzar la capacidad de recuperación de la organización, la agilidad y el enfoque en los estudiantes/otros clientes y en el negocio; y
- superar las expectativas de rendimiento?

b. Clima en el lugar de trabajo

(1) Entorno del lugar de trabajo ¿Cómo garantiza la salud, la seguridad y la accesibilidad del lugar de trabajo para el personal? ¿Cuáles son las medidas de rendimiento y los objetivos de mejora de los factores ambientales del lugar de trabajo?

(2) Beneficios y políticas para el personal ¿Cómo apoya a su personal mediante servicios, beneficios y políticas?

¿Cómo se adaptan a las necesidades de una plantilla diversa y de diferentes grupos y segmentos de trabajadores?

Anexo 4.18 Hallazgos 5.1 Entorno Laboral

5.1 Entorno laboral: ¿Cómo se construye un entorno de trabajo eficaz, solidario y de apoyo? (40 pts.)

a. Capacidades de los trabajadores

(1) Necesidades de capacidad y habilidad

Las necesidades de capacidad y habilidad se detectaron gracias a la autoevaluación y encuestas que se realizaron para generar el PME para los planes de:

- Plan de desarrollo Profesional Docente
- Plan de Convivencia Escolar
- Plan Sexualidad, Afectividad y Género

Extracto 26 Acciones PME

Acción	Perfeccionamiento a docentes y asistentes de la educación en el área de convivencia escolar.
Descripción de la acción	Capacitación a docentes y asistentes de la educación en temáticas relacionadas con el desarrollo de una sana convivencia escolar, considerando su impacto en los aprendizajes y la formación integral de todos(as) los(as) estudiantes.
Responsable	Encargado de convivencia
Planes asociados.	• Plan de Gestión de la Convivencia Escolar • Plan de Sexualidad, Afectividad y Género
Asesoría Y Capacitación.	
Desarrollo de sesiones de análisis de resultados académicos, prácticas docentes, capacitación y perfeccionamiento sistemático orientado al desarrollo profesional de los docentes de educación regular y especial a otros miembros de la comunidad educativa, con la finalidad de mejorar la implementación curricular.	
Planes asociados.	Plan de Desarrollo Profesional Docente

Por otro lado, perfeccionar el Plan de Desarrollo Docente busca con el cuerpo docente herramientas de evaluación y planificación que permitan otorgar un marco y sello institucional a la práctica docente, respondiendo a nuestro proyecto educativo.

Extracto 26.2 Acciones PME

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
Perfeccionar el Plan de Desarrollo del Personal orientado al mejoramiento de las competencias funcionales y conductuales del conjunto de los funcionarios.	El 100% de los funcionarios docente y administrativos son capacitados y evaluados según estándares del Plan de Desarrollo del Personal.

Estrategia diseñada para esta dimensión	Seguimiento, monitoreo y evaluación del impacto que provocó la capacitación del personal en relación con el mejoramiento educativo.
Subdimensión focalizado.	Gestión del personal
Indicador de Seguimiento 1	N° de acciones para apoyar y gestionar RRHH
Indicador de Seguimiento 2	Cantidad de incentivos entregados a los funcionarios
Indicador de Seguimiento 3	N° de Reportes en la plataforma digital

Las capacitaciones se evalúan mediante encuestas de satisfacción, informes de capacitación, asistencia, fotografías, análisis del material.

Mientras que las competencias y habilidades del personal se conversaron en la evaluación del PME. En base a esta evaluación, se realizan mejoras en el plan de capacitación necesario para el siguiente año.

Extracto 27 Acta PME

Dimensión Liderazgo:

1. Capacitaciones: Se realizan capacitaciones. Se pregunta si se realizaron encuestas. Se realizó levantamiento desde el consejo de profesores. En el caso de la capacitación de computación se levantaron encuestas. Se realizó capacitación en Inclusión, Planificación y Evaluación; Desarrollo tecnológico al Departamento de Música.
2. Acompañamiento en aula: observación en aula y retroalimentación individual. Se realizó una capacitación al equipo directivo. El centro son las interacciones pedagógicas, no lo disciplinar por el momento.
3. Se sugiere que todos debieran ser parte de la observación del equipo de aula. Es un buen ejercicio el compartir las prácticas pedagógicas entre pares. Es algo que en otras escuelas está consolidado, se pagan bonos por ello como estímulo.
4. Se cuenta que al comenzar el PME se está intentado institucionalizar ciertas prácticas pedagógicas de la escuela que se pierden por no estarlo. Las prácticas pedagógicas también deben ser parte de la escuela de manera consolidada.

La evaluación de esta dimensión es MEDIO.

Los nudos críticos están en el acompañamiento al aula y retroalimentación y proseguir con las capacitaciones de inclusión y planificación y evaluación.

(2) Nuevos miembros de la plantilla

Primero, se hace un perfil de cargo en base a los sellos institucionales. Posteriormente, se busca a los candidatos por diversas plataformas como LinkedIn, recomendaciones de trabajadores. Luego se realizan 3 fases de entrevistas, una psicológica, microteaching y una entrevista personal.

Se buscan perfiles que vayan de acuerdo con los objetivos organizacionales y a los sellos institucionales. Antes, se privilegiaba a personas de la comunidad educativa, pero debido a los conflictos de interés que esto traía, últimamente se ha optado por personal externo. Finalmente, al seleccionado, se le realiza una inducción sobre los sellos del Colegio.

(3) Cambio de personal

Los cambios de personal, así como los cambios en la programación, se trabaja mediante reuniones y se conversan los cambios que se están realizando.

Extracto 28 Entrevistado 1

(…) en este caso si la jefa nos dice que hay un cambio de planes, cambio de horario si es que hay un día libre que no teníamos planeado o si es que hay un día en donde se tiene que cancelar por x motivo, nosotros ahí nos dedicamos a juntarnos y hablar todos esos temas y a estar informados también sobre Qué le pasa a cada uno y básicamente eso es lo que hacemos en esas reuniones (…).

(4) Realización del trabajo

La asignación de tareas se realiza manualmente, mediante indicadores como

- Cantidad de horas
- Especialidad
- Características personales

Mientras que, la actividad de planificación de horarios depende de la asignación y se realiza de forma manual por Inspectoría General.

Extracto 29 Horas lectivas docentes

Tabla 59: Horas lectivas docentes (II Tramo)

DOCENTE	TIENE	PRESENCIAL	VIRTUAL	QUEDAN
Daniela	26	22	0	4
Fabrizzio	30	24	4	2
Gabriela	20	16	4	0
Jazmín	34	24	5	5
Jorge	32	24	3	5
María José	28	22	6	0
Patricio Ay	36	24	3	9
Nicolás	26	16	11	-1 (+1)
Paloma	22	16	4	2
Patricio Ar	28	16	9	3
Rafael	8	8	0	0
Sebastián	22	20	3	-1 (+9)

b. Clima en el lugar de trabajo

(1) Entorno del lugar de trabajo

La salud y la seguridad están declarados en el Reglamento Interno de Orden y Seguridad, el cual es un documento que busca establecer una armónica relación laboral entre la Dirección, Administración y el personal docente de aula, docentes directivos, docentes de actividades técnicas pedagógicas y asistentes de la educación, sean estos últimos profesionales, paradocentes, técnicas, administrativos y asistentes de la educación. Para esto, el Comité Paritario, realiza estudios en el personal y determina acciones para mejorar los indicadores de ausentismo laboral por estrés.

Extracto 30 Artículo 1 Reglamento Higiene y Seguridad

ARTICULO 1:

El presente Reglamento contiene las definiciones básicas, pautas organizacionales y funciones a que debe ceñirse el personal del Colegio, en relación con sus labores, permanencia y vida en las dependencias del Establecimiento, contiene además, las normas de higiene y seguridad fundamentales.

La Dirección del Colegio ha elaborado este reglamento para dar cumplimiento a la Ley 9.070 del 1º de julio de 1991, conocida también, como Estatuto Docente, por el cual se regirán, de ahora en adelante las relaciones contractuales entre la Corporación Educacional XXXX y los profesionales de la educación que en el laboren, y el Código de Trabajo en todos aquellos aspectos que le competen; como también lo señalado en el Convenio Colectivo vigente.

Los funcionarios que no siendo docentes laboran en el Establecimiento se regirán por el Código de Trabajo y sus leyes complementarias.

Las normas que contiene este Reglamento tienen el propósito de establecer una armónica relación laboral entre la Dirección, Administración y el personal docente de aula, docentes directivos, docentes de actividades técnicas pedagógicas y asistentes de la educación, sean estos últimos profesionales, paradocentes, técnicas, administrativos y asistentes de la educación.

Por otro lado, también existen acciones en el PME que buscan enfatizar en el autocuidado de los funcionarios de la comunidad escolar.

A continuación, se presenta un extracto del plan de autocuidado vigente, el cual contempla la existencia de un elevado porcentaje de trabajadores con altos niveles de estrés. Este porcentaje, se determinó por una encuesta realizada por el Comité Paritario.

Extracto 31 Plan de autocuidado para los trabajadores

Tabla 60: Plan de autocuidado para los/a trabajadores/a de la comunidad escolar

- Temática:	Autocuidado
- Área:	Convivencia Escolar.

-Fundamentación.

Debido al contexto de la pandemia del coronavirus, actualmente un alto porcentaje de los TRABAJADORES/A de todas las áreas y en especial en Educación han manifestado altos niveles de estrés laboral, sentir que ha ido en aumento y que sumado a las exigencias de la educación a distancia nos presenta un gran desafío. En tiempos de pandemia y cuarentena, las comunidades educativas ya no son lo que acostumbraban a ser. Hoy los desafíos y exigencias son cada vez mayores, con un alto grado de Incertidumbre, en este contexto, ¿cómo velamos por darle continuidad al quehacer escolar, pero, a la vez, proteger y cuidar la socio-emocionalidad de las comunidades educativas?

- Objetivo General.

El programa de Autocuidado tiene por objetivo "Apoyar y acompañar con medidas prácticas el bienestar socioemocional de los/a trabajadores/a, que en este tiempo de crisis han vivido situaciones que hayan podido afectar su quehacer personal y laboral". Por esta razón queremos trabajar distintas estrategias de "autocuidado", desde una mirada inclusiva e integradora.

- Definición de Autocuidado.

El "autocuidado" se puede definir como la actitud y aptitud para realizar de forma voluntaria y sistemática actividades dirigidas a conservar la salud y prevenir enfermedades; y cuando se padece una de ellas, adoptar el estilo de vida más adecuado para frenar la evolución. Tipos de Autocuidado:

1. Autocuidado Emocional: Cuando se trata de nuestra salud emocional, uno de los mejores consejos es asegurarte de que estamos conectados completamente con nuestras emociones.

2. Autocuidado físico: El auto cuidado físico se trata de atender a nuestro cuerpo físico y nuestra salud.

3. Autocuidado intelectual: El autocuidado intelectual consiste en ejercitar nuestra mente, estimular el pensamiento crítico y la creatividad.

4. Autocuidado espiritual: El autocuidado espiritual consiste en conectar con tus valores y lo que realmente te importa. Se relaciona con quién eres en tu interior.

5. Autocuidado Social: La conexión con otras personas es necesaria para nuestra felicidad. Nos ayuda a entender que no estamos solos.

- ¿En qué consiste el autocuidado profesional?

El autocuidado en general es visualizar y hacer consciente cuáles son las capacidades y necesidades y mantenerlas en equilibrio. Por lo tanto "me exijo" lo que es saludable para mi cuerpo, para mi mente y para mantener, fortalecer y nutrir las relaciones interpersonales. En definitiva, "me exijo" lo que es saludable para relacionarme conmigo mismo en profundidad y armonía. Cuando vivo al límite, no durmiendo lo suficiente, no nutriendo mi organismo, no respetando mis ritmos internos, no existe energía para que la vida acontezca en un fluir.

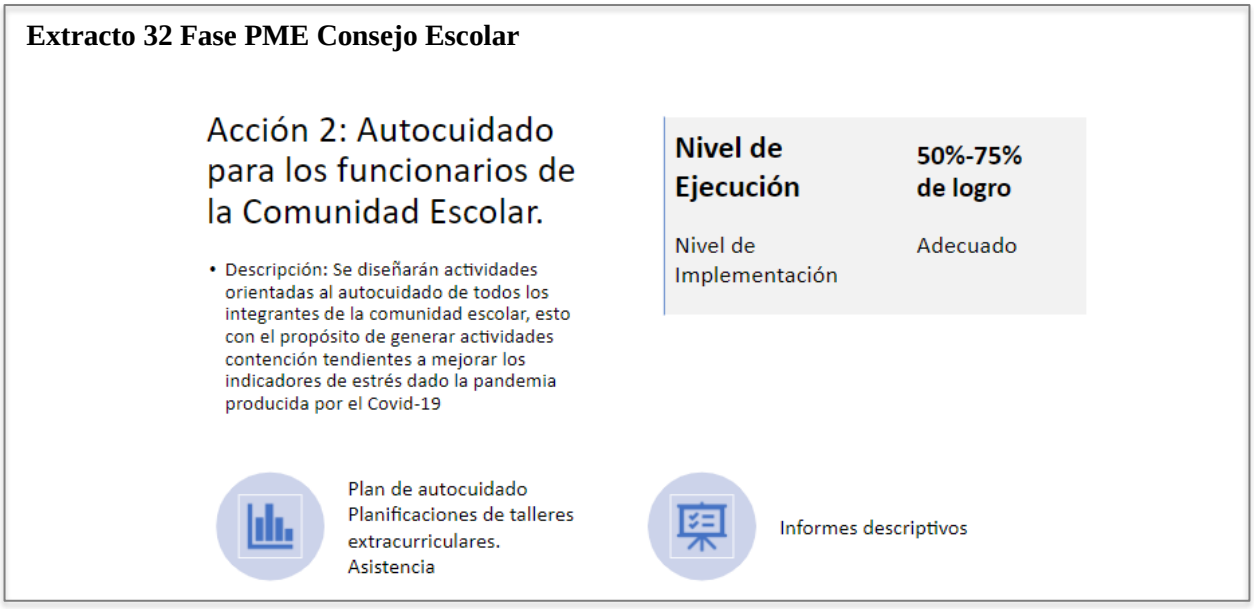
- ¿Por qué es importante el Autocuidado?

Cuando se trata de nuestra salud emocional, uno de los mejores consejos es asegurarte de que estamos conectados completamente con nuestras emociones. Podemos sentir la tentación de rechazar sentimientos como la tristeza o la ira, pero es saludable sentirlos, aceptarlos y seguir adelante. Recuerde que las emociones no son «buenas» o «malas».

PROGRAMACION

SESION	OBJETIVO
N°1	PRESENTAR LOS OBJETIVOS Y ALCANCES GENERALES DEL PLAN DE AUTOCUIDADO LABORAL.
N°2	REALIZAR UN DIAGNOSTICO PARA CONOCER INTERESES Y NECESIDADES DE LOS Y LAS PARTICIPANTES DEL PLAN DE AUTOCUIDADO.
N°3	CONOCER Y TRABAJAR LAS CUATRO CLAVES DEL BIENESTAR LABORAL.
N°4	REALIZAR ACTIVIDADES PRACTICAS RELACIONADAS CON LAS CLAVES DEL BIENESTAR LABORAL.
N°5	PRESENTAR Y TRABAJAR DE LA BITACORA DEL AUTOCUIDADO DOCENTE.
N°6	REALIZAR ACTIVIDADES DE INTEGRACION Y COOPERACION GRUPAL.
N°7	REALIZAR EVALUACION DEL PLAN DE AUTOCUIDADO LABORAL.

Extracto 32 Fase PME Consejo Escolar



Extracto 33 Correo Comité Paritario

Estimados trabajadores:

256

El Comité Paritario, es una figura legal en empresas con más de 25 trabajadores según la Ley N°16.744 y está compuesta por tres representantes de la empresa y tres representantes de los trabajadores. Por ley, todo lo que genera obligatoriedad de las decisiones adoptadas en el ejercicio del Comité.

A continuación, un extracto de un correo del comité, donde se mencionan tips de autocuidado.

Como Comité Paritario, deseamos enviarles algunos tips de alivio corporal para que de alguna forma tengamos un bienestar laboral más llevadero y que nos permita mejorar nuestro estado de ánimo, estirar nuestro cuerpo y calmar nuestras emociones.

- El 1er. video es una rutina de ejercicios para movilizar todo el cuerpo en algún minuto del día: https://www.facebook.com/Clinicaalemanadesantiago/videos/675110693231045/

- El 2do.video, es una técnica de relajación que no dura mas de 3 minutos:

https://youtu.be/cRFkjpc_K0I

- El 3er. video, algunos ejercicios para aliviar dolor cervical, de espaldas y omóplatos. https://youtu.be/pKpgmqexAjM.

- y por último y si se animan, les comparto esta meditación para aliviar el estrés y bajar la ansiedad, y que puede ayudarnos a encontrar serenidad en estos tiempos tan complejos. https://youtu.be/hTKDQ5FRB18

Esperamos sinceramente que con este granito de arena aportemos humilde y generosamente algún beneficio a su salud en estos momentos de incertidumbre y preocupación.

Saluda cariñosamente,

Comité Paritario

(2) Beneficios y políticas para el personal

La consolidación de un Sindicato fuerte dentro del colegio ha permitido llevar negociaciones que han permitido mejorar los contratos colectivos. A continuación, un extracto de un correo del sindicato.

Extracto 34 Correo Sindicato

Estimad-s trabajador-s:

257

Junto con saludarles, y esperando se encuentren bien, con mucha alegría les contamos que desde ayer lunes 13 de diciembre, rige nuestro nuevo contrato colectivo, que tendrá una duración de 2 años hasta 2023. Este en adelante, es nuestro Contrato Colectivo vigente, y ha sido ingresado hoy a la Inspección del Trabajo.

En esta versión final, debido a que la Inspección del Trabajo solicitaba la nómina de los trabajadores involucrados en la negociación, hemos incorporado un nuevo articulado al finalizar el documento (art 48) que señala que se extienden los beneficios para todos los nuevos y futuros socios del sindicato (situación que históricamente ocurre, pero que no se había formalizado). Así también, se ha mejorado la redacción (art.5) que especifica cómo se calcula el bono de ex gratificaciones (4,75 sueldos mínimos mensuales, divididos en 12 cuotas; que es como siempre se nos ha pagado)

Nuevamente agradecemos el apoyo de todes y cada une de quienes de diversas maneras se involucraron en la negociación colectiva.

Creemos que hemos avanzado desde diversos ámbitos en mayor justicia y equidad.

Un abrazo fraternal

Directiva Sindical
Sindicato de Trabajadores

Anexo 4.19 Preguntas 5.2 Compromiso de la fuerza de trabajo

a. Evaluación del compromiso de los trabajadores

(1) Impulsores del compromiso ¿Cómo determina los principales impulsores del compromiso de los trabajadores? ¿Cómo se determinan estos factores para los diferentes grupos y segmentos de trabajadores?

(2) Evaluación del compromiso ¿Cómo se evalúa el compromiso de los trabajadores? ¿Qué métodos y medidas formales e informales utiliza para evaluar el compromiso? ¿Qué métodos y medidas formales e informales utiliza para determinar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores? ¿Cómo difieren estos métodos y medidas entre los distintos grupos y segmentos de trabajadores? ¿Cómo utiliza otros indicadores para evaluar y mejorar el compromiso de los trabajadores?

b. Cultura organizativa

¿Cómo se fomenta una cultura organizativa que se caracteriza por una comunicación abierta, un alto rendimiento y un personal comprometido? ¿Cómo refuerza su cultura organizativa? ¿Cómo se asegura de

que la cultura organizacional apoye su visión y sus valores, promueva la equidad y la inclusión, y se beneficie de la diversidad de ideas, culturas y formas de pensar en su plantilla? ¿Cómo se empodera a los trabajadores?

c. Gestión y desarrollo del rendimiento

(1) Gestión del rendimiento ¿Cómo apoya su sistema de gestión del rendimiento de los trabajadores el alto desempeño? ¿Cómo considera las prácticas de compensación, recompensa, reconocimiento e incentivo de los trabajadores? ¿Cómo refuerza la asunción inteligente de riesgos, el enfoque en el estudiante/cliente y el negocio, y la consecución de sus planes de acción?

(2) Desarrollo del rendimiento ¿Cómo apoya su sistema de aprendizaje y desarrollo el desarrollo personal de los trabajadores y las necesidades de su organización? ¿Cómo tiene en cuenta los deseos de aprendizaje de los miembros de la plantilla, apoya la mejora del rendimiento de la organización y la toma de riesgos inteligentes, y apoya la ética?

(2) ¿Cómo apoya el sistema de aprendizaje y desarrolla los deseos de aprendizaje de los miembros de la plantilla, la mejora del rendimiento organizativo y la asunción de riesgos inteligentes, así como las prácticas empresariales éticas?

(3) Eficacia del aprendizaje y el desarrollo ¿Cómo evalúa la eficacia de su sistema de aprendizaje y de su sistema de aprendizaje y desarrollo?

- ¿Cómo se correlacionan los resultados del aprendizaje y el desarrollo con los resultados de la evaluación del compromiso de los trabajadores y con los resultados clave de la organización y utiliza estas correlaciones para identificar las oportunidades de mejora?
- ¿Cómo se correlacionan los resultados del aprendizaje y el desarrollo con los resultados de la evaluación del compromiso del personal y con los resultados clave de la organización, y se utilizan estas correlaciones para identificar las oportunidades de mejora tanto en el compromiso del personal como en las ofertas de aprendizaje y desarrollo?

(4) Desarrollo de la carrera profesional ¿Cómo gestiona el desarrollo de la carrera profesional de su personal y de sus futuros líderes? ¿Cómo lleva a cabo la planificación de la sucesión para la gestión, el liderazgo y otros puestos clave?

(5) Equidad e inclusión ¿Cómo garantiza que sus procesos de gestión y desarrollo del rendimiento y de la carrera profesional promuevan la equidad y la inclusión de la diversidad y de diferentes grupos y segmentos de la fuerza de trabajo?

Anexo 4.20 Hallazgos 5.2 Compromiso de la fuerza de trabajo

a. Evaluación del compromiso de los trabajadores

(1) Impulsores del compromiso

Actualmente no existen mecanismos para detectar impulsores del compromiso

(2) Evaluación del compromiso

Actualmente no existen mecanismos para detectar evaluadores del compromiso.

b. Cultura organizativa

La cultura organizativa se declara en los Sellos educativos del PEI, estos son:

1) Sana Convivencia
2) Inclusión
3) Formación integral

Una forma de promover el empoderamiento de los trabajadores es a través de una comunicación abierta y participativa donde toda la comunidad participa. También es importante recalcar que, en las votaciones de personal, participan tanto docentes como auxiliares y asistentes de la educación.

Extracto 35 Entrevistado 1

- ¿Si tienes alguna opinión con respecto a alguna mejora y quieres plantear a la dirección, existen instancias para plantearlas?

Yo creo que sí, la verdad es que sí, de lo que se ven en las reuniones de trabajo siempre los profesores son muy opinantes, dicen lo que piensan se dan consejos también, entonces siempre se escucha y se toma en cuenta la opinión del resto si es que puede ser una buena ayuda o si es que a lo mejor ya se tenía pensado de antes lo que dijo el compañero y así sucesivamente pero siempre hay una situación en donde todos

pueden opinar, todos pueden decir lo que piensan y también colaborar, por lo menos es lo que he podido presenciar en estas oportunidades de reunión. Generalmente se hacen reuniones donde estamos todos todos, los profesores, auxiliares por tramo y son una vez al mes.

Por otro lado, uno de los aspectos que se intentan desarrollar con el Plan de Convivencia escolar, es que las actividades se desarrollen en un ambiente propicio para el aprendizaje y para que esto se cumpla, los profesores deben promover la sana convivencia desde el respeto y el diálogo.

Extracto 36 Convivencia Escolar

Objetivo General	-Desarrollar acciones de promoción, prevención e intervención que permitan vivenciar una sana convivencia enmarcada en el respeto, el diálogo y el compromiso de los distintos estamentos de la comunidad escolar: alumnos, profesores y apoderados; de manera que las actividades académicas se desarrollen en un ambiente propicio para el aprendizaje.

c. Gestión y desarrollo del rendimiento

(1) Gestión del rendimiento

Actualmente, no existen acciones que permitan gestionar el rendimiento.

Los esquemas de incentivos están diseñados para entregar los bonos legales. En el caso de los docentes que forman parte del equipo de gestión o los que tienen jefatura, estos reciben un bono de responsabilidad.

Extracto 37 Liquidación Docente

DOCENTE DE HISTORIA Y GEOGRAFIA	
Valor Hora $	16,513
Total horas	40.00
S.BASE	660,520
B.R.P Mención $26,188 (proporc)	26,188
LEY 19933 (factor 2,099)	83,960
Ley 19410 (factor 788)	31,520

Bono compensatorio (tope 133.395)	133,395
Imponible $	1,014,146
Movilización $ 1600 c/día	32,000
Colación $ 3,500 c/día	70,000
Imposiciones (APROX) Varia por AFP, Isapre	202,829
TOTAL LÍQUIDO APROX $	913,317

(2) Desarrollo del rendimiento

Actualmente, se realizan encuestas y reuniones para determinar nuevas inquietudes de aprendizaje del personal y se implementan cursos para ello. Por ejemplo, la última encuesta del Comité Paritario arrojó que existe necesidades de capacitación en materias como uso de la voz, salud mental, resolución de conflicto. Posteriormente, se planifican las actividades y se realizan.

A continuación, se muestra un extracto de organización de capacitaciones para el primer semestre 2022.

Extracto 38 Correo Planificación 2022

Planificación 2022

Estimado,

Junto con saludar y esperando que te encuentres bien, te cuento que con la ACHS queremos organizar el plan de capacitaciones y actividades para el 1er semestre. Por este motivo, es que te pediría me puedas facilitar unas horas de la tarde de los viernes, la propuesta es la siguiente:

Febrero: previo ingreso estudiantes, la finalidad es generar una jornada de capacitaciones varias (uso de la voz, salud mental, resolución de conflicto y extintores). Todos los trabajadores deben participar. Las capacitaciones presenciales duran entre 2-4 horas.

Marzo: capacitación evacuación puede ser vía zoom o presencial, Máximo 1 hora.

Abril: simulacro de evacuación.

Mayo: aplicación de encuesta psicología (la idea es enviar la encuesta a sus correos, pero entregar una hora a su disposición para no sea un adicional a su trabajo y le demos el tiempo para realizarlo).

Junio: jornada capacitación presencial al menos 4 horas.

(3) Eficacia del aprendizaje y el desarrollo

La eficacia del aprendizaje se mide mediante reuniones de evaluación por cada tramo. En estas reuniones se discute sobre mejoras a aplicar en el trabajo posterior a la capacitación realizada y también se discuten aspectos que no quedaron claros de esta.

Evaluación y reflexión en conjunto: Puntos críticos de los tramos

Acciones/ Puntos críticos	Oportunidades de mejora en evaluación del 2° trimestre	Reflexión / propuestas (acciones claras)/ evaluación en conjunto
Planificaciones 2022	Evaluar	1 tramo Se debe enviar formato de planificación diversificada. Enseñanza Media: Se decidió un formato de planificación después de la capacitación, la cual fue discutida y debe ser evaluada durante el próximo año.
Diagnóstico 2022	Evaluar	1 tramo: Pendiente la discusión en el tramo. Enseñanza Media: Faltó una conexión entre el taller de planificación y evaluación y el documento de diagnóstico solicitado por área (tabla de especificaciones).

(4) Desarrollo de la carrera profesional

Los directivos son elegidos democráticamente por medio de votaciones donde participan todos los auxiliares y equipo docente del Colegio. Para estar elecciones, se escoge un Tricel, encargado de llevar el proceso eleccionario.

Por ejemplo, para la elección sobre el cargo de director/a que se desarrolló el 10 de diciembre del 2021, tenían derecho a voto: Equipo de Gestión, Todas/todos los docentes, profesionales de apoyo a la gestión docente que desempeñan funciones en los diversos tramos, profesionales PIE contratados a partir del 1° de marzo del año 2021.

Para poder inscribirse como candidato del equipo directivo, se deben cumplir ciertos requisitos que se extraen del REGLAMENTO INTERNO ELECCIÓN

EQUIPO DE GESTION: Dirección, Subdirección E. Media y Coordinación PIE.

Extracto 39 Normas elecciones Reglamento Interno

Normas generales para las elecciones:

a) Podrán ser candidatos o candidatas las/ los Profesoras y Profesores, con contrato vigente y que cumplan los requisitos que se indican más adelante para cada uno de los cargos.

b) Los candidatos al momento de inscribirse como tales en los plazos definidos en por el TRICEL, deberán presentar por escrito:

i. Una carta que, de cuenta de su motivación para postular al cargo, dando cuenta de sus habilidades profesionales para asumir el desafío de gestión correspondiente.

ii. Una propuesta de gestión acorde al cargo al que postulan y de acuerdo con los desafíos establecidos para cada uno de ellos. Esta propuesta de gestión debe ser coherente con el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), debido a los objetivos estratégicos definidos para el ciclo de 4 años, estableciendo acciones con foco en la mejora de aprendizajes integrales e inclusivos de las y los estudiantes.

c) En el caso que para uno o más de los cargos se presente solamente un candidato o candidata, ésta o éste, deberá ser ratificado en las urnas con el 50% más uno del total del universo electoral general. En el caso de subdirectora o subdirector de tramo, 50% más uno del universo electoral del tramo.

Extracto 40 Correo Composición del TRICEL 2021

Composición TRICEL 2021

Estimadas y Estimados, muy buenos días.

Junto con saludarlos, les informamos que se ha conformado de TRICEL para el proceso de elecciones de cargos del Equipo de gestión, compuesto por:

1 representante de docentes.

1 representante de Sindicato.

1 representante de directorio.

Se ha organizado el proceso de la siguiente forma:

1. La inscripción de candidatos/as a los cargos definidos en las bases y entrega de antecedentes: hasta el 30 de noviembre a las 17.00 hrs.

* Esto se debe realizar al correo:

Los antecedentes que se solicitan en las bases se deben adjuntar en formato digital.

2. Presentación pública de propuesta a asamblea general: Martes 7 de diciembre a las 15.00 hrs. de forma online. Se confirmarán los tiempos para cada candidato.

3. Votaciones: Viernes 10 de diciembre. de 10 a 14 hrs. y de 15 a 16 hrs. en CRA de E. Media.

4. Publicación de los resultados: viernes 10 de diciembre.

5. Inicio de funciones: Lunes 3 de enero de 2021.

Quedamos atentas a sus consultas

TRICEL 2021

A continuación, se detalla un extracto de este Reglamento, que clarifica las condiciones para poder inscribir la candidatura de Director/a.

Extracto 41 Reglamento Interno Elección

b) Requisitos específicos para postular al cargo de Directora o Director:

Formación y Estudios

a) Ser profesora o profesor titulado/a.

b) Tener conocimiento en el ámbito educacional escolar demostrable a través de cursos, diplomados, magister u otros como espacios laborales vinculados a:

i. Herramientas de planificación educativa

ii. Metodologías innovadoras en el proceso de enseñanza aprendizaje.

iii. Normas y regulaciones vigentes en el ámbito educativo institucionalizado por Superintendencia de Educación, Agencia de la Calidad, Convivencia Escolar, Integración Escolar, entre otros.

iv. Ley N° 20.845, sobre inclusión escolar

v. Decreto67/2018 sobre Evaluación, calificación y promoción escolar.

c) Haber realizado algún estudio o curso de perfeccionamiento en gestión educacional, currículum y/o evaluación, entre otros, con certificados de aprobación correspondiente

Experiencia Laboral:

i. Contar con un mínimo de 8 años de experiencia en el ejercicio de la
profesión docente

ii. Tener o haber tenido experiencia en cargos directivos, de coordinación y/o jefatura de curso.

iii. Tener contrato en el Colegio por un mínimo de 30 horas cronológicas al momento de postular

iv. Contar con una antigüedad laboral en el colegio de al menos 5 años.

v. No tener amonestaciones relevantes por su desempeño profesional en un período de 6 años.

(5) Equidad e inclusión

El colegio busca promover el respeto a la diversidad en todas las expresiones del pensamiento democrático y el fortalecimiento de una sociedad justa, solidaria y tolerante, por lo que se han realizado capacitaciones en torno a la inclusión educativa. No obstante, no existen mecanismo de medición sobre la equidad e inclusión dentro de los trabajadores.

Tabla 61: Cronograma

Nº sesión	Fecha	Horas	Temática	Asistentes
1	M 19-10	1	Reunión de planificación	---
2	M 26-10	2	Cambio de paradigma, diversidad	27
3	M 02-11	2	Factores de exclusión	30
4	V 05-11	2	Altas expectativas	28
5	M 09-11	2	Evolución de la normativa en inclusión	26
6	V 12-11	2	Diversificación de la enseñanza	26
7	M 16-11	2	Diseño universal para el aprendizaje	25
8	V 19-11	2	Planificación diversificada	28
9	M 23-11	2	Planificación diversificada	22
10	W 24-11	2	Planificación diversificada	21
11	V 26-11	2	Orientaciones para el aula	23
12	M 30-11	2	Orientaciones para el aula	22
13	V 10-12	1	Reunión de evaluación	---

Anexo 4.21 Preguntas - Subcriterio 6.1 Proceso de trabajo

a. Evaluación del compromiso de los trabajadores

(1) Impulsores del compromiso ¿Cómo determina los principales impulsores del compromiso de los trabajadores? ¿Cómo se determinan estos factores para los diferentes grupos y segmentos de trabajadores?

(2) Evaluación del compromiso ¿Cómo se evalúa el compromiso de los trabajadores? ¿Qué métodos y medidas formales e informales utiliza para determinar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores? ¿Cómo difieren estos métodos y medidas entre los distintos grupos y segmentos de trabajadores? ¿Cómo utiliza también otros indicadores para evaluar y mejorar el compromiso de los trabajadores?

b. Cultura organizativa

¿Cómo se fomenta una cultura organizativa que se caracteriza por una comunicación abierta, un alto rendimiento y un personal comprometido? ¿Cómo refuerza su cultura organizativa? ¿Cómo se asegura de que la cultura organizacional apoye su visión y sus valores, promueva la equidad y la inclusión, y se beneficie de la diversidad de ideas, culturas y formas de pensar en su plantilla? ¿Cómo se empodera a los trabajadores?

c. Gestión y desarrollo del rendimiento

(1) Gestión del rendimiento ¿Cómo apoya su sistema de gestión del rendimiento de los trabajadores el alto rendimiento? ¿Cómo considera las prácticas de compensación, recompensa, reconocimiento e incentivo de los trabajadores?

¿Cómo refuerza la asunción inteligente de riesgos, el enfoque en el estudiante/cliente y el negocio, y la consecución de sus planes de acción?

(2) Desarrollo del rendimiento ¿Cómo apoya su sistema de aprendizaje el desarrollo personal de los empleados y las necesidades de su organización? ¿Cómo tiene en cuenta los deseos de aprendizaje y de los miembros de la plantilla, apoya la mejora del rendimiento de la organización, la toma de riesgos inteligentes, y apoya la ética?

(3) Eficacia del aprendizaje y el desarrollo ¿Cómo evalúa la eficacia de su sistema de aprendizaje y

de su sistema de aprendizaje y desarrollo? ¿Cómo se correlacionan los resultados del aprendizaje y el desarrollo con los resultados de la evaluación del compromiso de los trabajadores y con los resultados clave de la organización, y se utilizan estas correlaciones para identificar las oportunidades de mejora tanto en el compromiso de los trabajadores como en las ofertas de aprendizaje y desarrollo?

(4) Desarrollo de la carrera profesional ¿Cómo gestiona el desarrollo de la carrera profesional de su personal y de sus futuros líderes? ¿Cómo lleva a cabo la planificación de la sucesión para la gestión, el liderazgo y otros puestos clave?

(5) Equidad e inclusión ¿Cómo garantiza que sus procesos de gestión y desarrollo del rendimiento y de la carrera profesional promueven la equidad y la inclusión de una fuerza de trabajo diversa y de diferentes grupos y segmentos de la fuerza de trabajo?

Anexo 4.22 Hallazgos - Subcriterio 6.1 Proceso de trabajo

a) Diseño de programas, servicios y proyectos

(1) Determinación de los requisitos de programas, servicios y procesos

Actualmente el colegio no cuenta con un manual de procedimientos estándares operativos que declare cuales son los procesos claves, sin embargo, estos están explícitos en la ejecución diaria. De la evidencia

presentada a continuación, se infiere que los procesos de creación de valor fueron determinados gracias a las reflexiones surgidas en el proceso de elaboración de la fase estratégica del PME.

Extracto 42 Entrevistado 10

No existen mecanismos formales de procesos y procedimientos claros, pero tenemos lineamientos y mecanismos establecidos en las distintas áreas. Por ejemplo, en la gestión pedagógica se establecieron dos lineamientos gracias al PME.

Sin embargo, es importante destacar que la no formalización de estos procesos podría estar provocando formas distintas de llevar a cabo dichos procesos, sin contar con una uniformidad base para generarlos ni para monitorearlos.

Extracto 43 Entrevistado 10

También hay reuniones de co-docencia con educadoras diferenciales y profesores de asignatura donde deben planificar clases. Pero no lo hacen así, el profesor llega con la clase planificada y la educadora solamente contribuye en lograr pequeñas modificaciones. Lo que se debería lograr es que la planificación sea en conjunto, pero no está pauteado ni supervisado, no hay acta o minuta de lo que se habla y no está claro lo que tienen que hacer

(2) Procesos de trabajo clave

El Colegio identifica como procesos claves los siguientes:

Extracto 44 Reporte Fase Estratégica (foto)

¿Qué procesos pedagógicos han influido en los resultados?

Apoyo directo a los estudiantes, Apoyo directo a los docentes, Gestión de resultados, Monitoreo continuo.

Por otro lado, al consultar al director, este menciona que los procesos claves son los siguientes:

Seguimiento, Equipo de Aula, Planificación de clases, área formativa, gestión horaria, Administración financiera, Compras e inventarios y Remuneraciones.

Tabla 62: Sistematización Entrevistado 10

Proceso	Características
Seguimiento	Extracto 1. Entrevistado 10. "Existen reunión de seguimiento de cursos mensual donde participan el psicólogo, encargado de convivencia escolar, director, el profesor jefe y el coordinador pie, se analizan los casos de estudiantes con riesgos de repitencias, problemáticas socioemocionales y necesidades educativas. Se toman acuerdos y se establecen planes de acción (entrevistas, seguimiento individual, derivaciones a redes externas, entre otros) Esto sirve para monitorear problemáticas. Son reuniones extensas que todavía no tienen definida una estructura, pero han generado buenos resultados."
Equipo de Aula	…" Reunión colaborativa donde participan todos los profesores de asignatura, el psicólogo, encargado de convivencia escolar, director, el profesor jefe y el coordinador pie y se analiza las problemáticas académicas y formativas de los diferentes subciclos. Se hace una reunión trimestral y se definen lineamientos pedagógicos, establecen metas y fechas" …
Planificación de clases	En el proceso de Planificación hay reuniones de co-docencia con educadoras diferenciales y profesores de asignatura donde deben planificar clases. Pero no lo hacen así, el profesor llega con la clase planificada y la educadora solamente contribuye en lograr pequeñas modificaciones. Lo que se debería lograr es que la planificación sea en conjunto, pero no está pauteado ni supervisado, no hay acta o minuta de lo que se habla y no está claro lo que tienen que hacer. Son reuniones semanales para los que tienen horas de colaboración pie y mensuales para los que no tienen.
Área formativa	Están los procedimientos del reglamento interno de convivencia escolar RICE donde se establecen los procedimientos, roles que deben cumplir los distintos actores de la comunidad educativa involucrados en convivencia escolar.
Gestión horaria	En lo administrativo, existen lineamientos para la administración de las horas pedagógicas de los profesores en torno a la cantidad de horas lectivas y no lectivas que pueden tener, las solicitudes de horas administrativas, los reemplazos. Todas las semanas se va revisando ese funcionamiento a cargo de inspectoría general y subdirectores de ciclo. Ejemplo: para solicitar un permiso administrativo, se debe hacer con 48 horas de anticipación en cada inspectoría de tramo, luego inspectoría evalúa la pertinencia o no del permiso en conjunto con la subdirección estableciendo como criterio principal, las actividades planificadas para el día solicitado, o sea, si hay una reunión importante, es probable que se rechace el permiso.
Administración financiera	En lo Administrativo, hay una estructura de gastos que está dividido en gastos SEP y gastos ordinarios de colegio. Todos los dineros SEP deben ser justificados en el PME y respaldado de manera contable con la respectiva factura. En el caso de los gatos ordinarios corresponden a remuneraciones y compras de insumos que no necesariamente están contenidos en el PME.
Compras e inventarios	Para el año 2021 se determinó que todas las compras SEP, contrato con proveedores y compras cotidianas como caja chica, mantenciones, entre otros, estarían a cargo de asistente contable y dirección del colegio, porque antes la gente iba a comprar con su plata y luego reembolsaban, no se establecían presupuestos ni nada, por ejemplo, este año hay un monto de plata que tenemos que gastar a fin de año. Por ejemplo, se finalizó este año con saldo positivo de la Ley SEP que se debe gastar en planes de acción, pero ese dinero no estaba previamente planificado así, que hicimos actividades como paseos o murales para fortalecer el sello escolar pero que no tenían relación con los planes de acción de los objetivos de la Ley. Junto con esto, se inventariaron todos los bienes inmuebles del colegio con el fin de tener un control de activos fijos.
Remuneraciones	Las remuneraciones por otro lado también son un proceso crítico que requieren mucha supervisión pues existen diversos factores que se deben asegurar como, por ejemplo, contrato colectivo, leyes, entre otros. Por ejemplo, en contrato colectivo del año 2021, se determina la proporción 65%-35% para todos los profesionales asistentes de la educación. 65% atención de estudiantes 35% planificación y hora colaborativa Como el psicólogo, psicopedagoga, terapeuta ocupacional, fonoaudióloga, trabajadora social, orientadora, siendo que no todos estos profesionales requieren de planificaciones, fue un error, pero de esta manera se igualan las condiciones entre profesores y asistentes de la educación en cuanto a la carga y a las remuneraciones.

De la evidencia, podemos analizar que los procesos son difíciles de monitorear y no existe retroalimentación de estos, por otro lado, existen divergencias en cuanto a cuáles de estos procesos son claves y cuales son de soporte.

(3) Conceptos de diseño

En cuanto a conceptos de diseño, se tiene la siguiente evidencia.

Extracto 45 Entrevistado 5

Hay mayor orden, gracias también a los sistemas que se implementaron en tanto el uso de Classroom, el uso de formulario y el uso a veces de algunos otros programas como Canvas o para el tema de los formatos de la organización de los formatos, la entrega de los estudiantes, eso ha ayudado bastante como a organizar de mejor forma el material. Ante era solamente como impreso, lo que hacían en los blocks con los materiales que teníamos, así que era bastante difícil cómo organizarnos y tener como datos fidedignos de los trabajos que habíamos hecho durante el año, ahora ya tenemos todo guardado en Drive y eso ha permitido tener como una observación general acerca de cómo han ido avanzando cada estudiante. Aparte de eso, el mismo Classroom te permite ir viendo los porcentajes de logros de los estudiantes, las actividades realizadas y también cierto que se han ido como de alguna manera aunando con los aspectos de las habilidades de cada estudiante.

De esta evidencia es posible analizar que, gracias al uso de la tecnología, los procesos pedagógicos están más ordenados y son más fáciles de monitorear y de trazar.

Por otro lado, también se evidencia un cambio en el diseño de las prácticas pedagógicas impulsado por las decisiones de Gobierno en base al currículum nacional y a la necesidad de fortalecer el desarrollo de habilidades de acuerdo con los objetivos priorizados del Ministerio de Educación.

Cabe señalar que la Priorización Curricular es un marco de actuación pedagógica, que define objetivos de aprendizaje, secuenciados y adecuados a la edad de los estudiantes, procurando que puedan ser cumplidos con el máximo de realización posible en las circunstancias en que se encuentra el país.

Extracto 46 Entrevistado 5

Lo que estamos trabajando ahora es una especie de bitácora que ha ido mutando con el tiempo según las necesidades de los estudiantes y también el contexto. El enfoque más bien está centrado en ciertas habilidades que están basadas en los objetivos de aprendizaje del Ministerio y en base a eso aterrizamos esas habilidades en ciertas actividades genéricas para que todos puedan responder. Aparte de eso, se ha tratado de mejorar la forma de comunicarnos tanto con el PIE y con la dirección con respecto a los trabajos que hacemos en el aula, porque antes era bastante más libre en ese sentido, como que no había una observación más continua ahora ha cambiado un poco la situación y claro tenemos más agentes que nos están ayudando.

b) Gestión y mejora de procesos

(1) Implementación de procesos

No todos los procesos tienen incorporados medios de verificación establecidos ni un seguimiento constante. Sin embargo, en las entrevistas a los profesores se puede evidenciar la existencia informal de mecanismos de control respecto a algunas variables. En el caso de la ejecución de clases, es posible dilucidar las dimensiones que son evaluadas, por otro lado, también se evidencia la importancia de los estudiantes en los procesos de evaluación y los profesores son informados sobre sus desempeños.

Extracto 47 Entrevistado 5

Miden el clima de aula, el acompañamiento a cada estudiante se preocupa más bien de eso, por eso nos pedían en un marco general que pudiésemos poner un indicador específico de cada asignatura, entonces eso se lo pasaron a los departamentos para que lo discutiésemos en la reunión y eso me llama la atención porque es super positivo y no lo había visto en este Colegio en particular. O sea, por lo que entiendo es, te ven los tres momentos inicio, el desarrollo, el cierre, el clima aula, el tema del manejo de los conceptos es como muy general y como te decía eso como que lo centran en el estudiante, por ejemplo, notan que el profesor puede explicar y no se complica al hacerlo como con un indicador para el estudiante.

Extracto 48 Entrevistado 5

El clásico de este colegio es preguntarle al estudiante y hacer una rúbrica donde el estudiante evalúe, coloque la nota para el profe que es bastante interesante, yo he estado en varios colegios más, cuatro colegios y me acuerdo de que no hacían eso, o sea, iba el director que bajaba desde el olimpo y te revisaba y después al final de año sabías si seguías o no, o a veces ni siquiera sabías porque o nunca te llegó la evaluación, se la quedaban ellos entonces no sirve de nada así.

(2) Procesos de soporte

Si bien, no existe claridad sobre qué procesos son claves y cuáles son de soportes es posible dilucidar que los últimos son los siguientes

- Administración y finanzas
- Compras e inventario
- Remuneraciones

(3) Programas, servicios y mejoras de procesos

c) Gestión de la cadena de suministros

De la gestión de la cadena de suministro, el informe de auditoría es clave para determinar que falta documentación para la gestión de proveedores y que podría estar generando confusiones en el pago a proveedores, debido al bajo nivel de control en el estado de pagos y falta de exposición en los Estados financieros.

Extracto 49 Informe auditoria

Hallazgo: Se ha evidenciado que la cuenta contable “anticipo a proveedores” no es saldada sistemáticamente a medida que el proveedor hace llegar la factura, aun cuando el sistema contable genera auxiliares por proveedor. El 2020 se generó el registro contable N°1779 que concentra diez proveedores con la glosa “por ajuste de cuentas”

Tabla 63: Transacción 1719

2102001	17 19	30-04-2020	Por ajuste de cuentas	220.092.275	-	76.248.326-2	MARIELA OLGUIN ARIAS CONTRUC.Y OTROS

2102001	17 19	30-04-2020	Por ajuste de cuentas	43.433.310	-	77.054.466-1	CONSTRUCCIONES SOLIS SPA
2102001	17 19	30-04-2020	Por ajuste de cuentas	5.296.271	-	76.640.271-2	QUILALEO SPA
2102001	17 19	30-04-2020	Por ajuste de cuentas	2.249.100	-	76.481.867-9	PESTCONTROL HOMEVAN SPA
2102001	17 19	30-04-2020	Por ajuste de cuentas	4.799.270	-	76.454.071-9	SERVICIOS DE OBRAS CIVILES SPA
1107001	17 19	30-04-2020	Por ajuste de cuentas	-	220.092.275	76.248.326-2	MARIELA OLGUIN ARIAS CONTRUC.Y OTROS
1107001	17 19	30-04-2020	Por ajuste de cuentas	-	43.433.310	77.054.466-1	CONSTRUCCIONES SOLIS SPA
1107001	17 19	30-04-2020	Por ajuste de cuentas	-	5.296.271	76.640.271-2	QUILALEO SPA
1107001	17 19	30-04-2020	Por ajuste de cuentas	-	2.249.100	76.481.867-9	PESTCONTROL HOMEVAN SPA
1107001	17 19	30-04-2020	Por ajuste de cuentas	-	4.799.270	76.454.071-9	SERVICIOS DE OBRAS CIVILES SPA

d) Gestión de la innovación

La gestión de la innovación está declarada en el PEI en cuanto a metodologías de aprendizaje en el aula, sin embargo, no se realizan esfuerzos en torno a esta temática. Sin embargo, la innovación si existe dentro del establecimiento y es posible identificarla en las entrevistas con los profesores.

Extracto 50 PEI PÁGINA WEB

1.Dimensión Pedagógico Curricular: ● Nos proponemos: Potenciar y apoyar, a través de distintos medios y considerando los tiempos reales, el trabajo, la sistematización, la investigación y la capacitación de los docentes para la innovación pedagógica que permita la implementación de las estrategias necesarias para que cada uno de nuestros estudiantes se desarrolle armónicamente en todos los ámbitos: social, cultural, emocional y corporal, cognitivo, artístico y deportivo, respetando sus intereses, capacidades, ritmos y estilos de aprendizaje.

Extracto 51 Entrevistado 10

No, están declarada la innovación como pilar importante pero actualmente no se hace nada para lograrla.

Sin embargo, la innovación si existe dentro del establecimiento y es posible identificarla en las entrevistas con los profesores, existe la voluntad de apoyar en los procesos de innovación por parte de la dirección, sin embargo, el proceso no está formalizado y se revisa caso a caso.

Extracto 52 Entrevistado 7

Existe apoyo en las actividades que tu realizas desde subdirección en cuanto a la innovación pedagógica, siempre hay apoyo, si el tema quizás tiene que ver con los recursos para la idea que uno propone, o que el hecho de proponer la idea implica que tú vas a estar no solo, pero al menos en un 80 % de la actividad que tu propusiste, sea salida pedagógica, sea un proyecto para el colegio.

Anexo 4.23 Preguntas - Subcriterio 6.2 Eficacia Operativa

¿Cómo garantiza una gestión eficaz de sus operaciones? (40 pts.)

Este subcriterio, debe responder las siguientes preguntas.

a. Eficiencia y eficacia de los procesos

¿Cómo gestiona el coste, la eficacia y la efectividad de sus operaciones? ¿Cómo incorpora el tiempo de ciclo, la productividad y otros factores de eficiencia y eficacia en sus procesos de trabajo; - prevenir errores-? minimizar los costes de las inspecciones, las pruebas y las auditorías de proceso o rendimiento, según proceda; y equilibrar la necesidad de control de costes y eficiencia con las necesidades de sus alumnos y otros clientes?

b. Seguridad y ciberseguridad

¿Cómo garantiza la seguridad y la ciberseguridad de los datos e información sensibles o privilegiados y de los activos clave? ¿Cómo gestiona los datos físicos y digitales, la información y los sistemas operativos clave para garantizar la confidencialidad y que sólo se utilicen los medios físicos y digitales adecuados? ¿Cómo mantiene el conocimiento de las nuevas amenazas a la seguridad y la ciberseguridad;

- ¿Cómo se asegura de que su personal, estudiantes, otros clientes, socios y proveedores entienden y cumplen sus funciones y responsabilidades en materia de seguridad y ciberseguridad;
- ¿Cómo identifica y prioriza los sistemas operativos y de tecnología de la información clave que hay que proteger? ¿Cómo protege estos sistemas de posibles eventos de ciberseguridad, detecta eventos de ciberseguridad, responder y se recupera de los incidentes de ciberseguridad?

c. Seguridad, continuidad del negocio y resistencia

(1) Seguridad ¿Cómo proporciona un entorno operativo seguro para su personal, sus estudiantes y otras personas en su lugar de trabajo? ¿Cómo aborda su sistema de seguridad, la prevención de accidentes, la inspección, el análisis de la causa raíz de los fallos y la recuperación?

(2) Continuidad y resistencia de la organización

¿Cómo garantiza que su organización puede anticiparse, prepararse y recuperarse de catástrofes, emergencias y otras perturbaciones? ¿Cómo considera el riesgo, la prevención, la protección, la continuidad de las operaciones y la recuperación en caso de interrupciones? ¿Cómo se tiene en cuenta a los estudiantes, otros clientes y las necesidades de la empresa, así como su dependencia de la mano de obra, la red de suministro, socios y sistemas de tecnología de la información?

Anexo 4.24 Hallazgos - Subcriterio 6.2 Eficacia Operativa

¿Cómo garantiza una gestión eficaz de sus operaciones? (40 pts.)

a. Eficiencia y eficacia de los procesos

Actualmente el coste, la eficiencia y la eficacia de las operaciones no son gestionadas formalmente.

b. Seguridad y ciberseguridad

Actualmente la seguridad y la ciberseguridad están siendo protegidas por el Uso de Google Gsuite, lo que no la hace infalible a algunos problemas como suplantación de identidad en otros dispositivos. El departamento de informática es el encargado de llevar estos casos y generar soluciones a los incidentes.

Dirección

Estimados

Nuevamente el estudiante xxxx está experimentando problemas de seguridad con su dispositivo

¿Será posible reunirnos con el estudiante y su apoderado?

Saludos

Departamento Informática

Estimado

Hemos revisado y dentro de la actividad de la cuenta no aparece el dispositivo señalado en el correo.

Lo que podemos hacer es bloquear los dispositivos que no corresponden a los que usa el estudiante.

No hay problema en reunirnos con él y el apoderado, ¿pero que trataríamos en esa reunión?, como para preparar la información para entregar.

Lo que podemos hacer es enviarle nuevamente directamente al apoderado el listado de los dispositivos que aparecen conectados, que ellos revisen los que si corresponden y nosotros bloquear los que no corresponden.

Atenta a tu respuesta

Saludos

En el caso de la seguridad de privacidad de datos de los estudiantes, estos se rigen por el manual de convivencia vigente y los protocolos existentes para abordar estos casos.

c. Seguridad, continuidad del negocio y resistencia

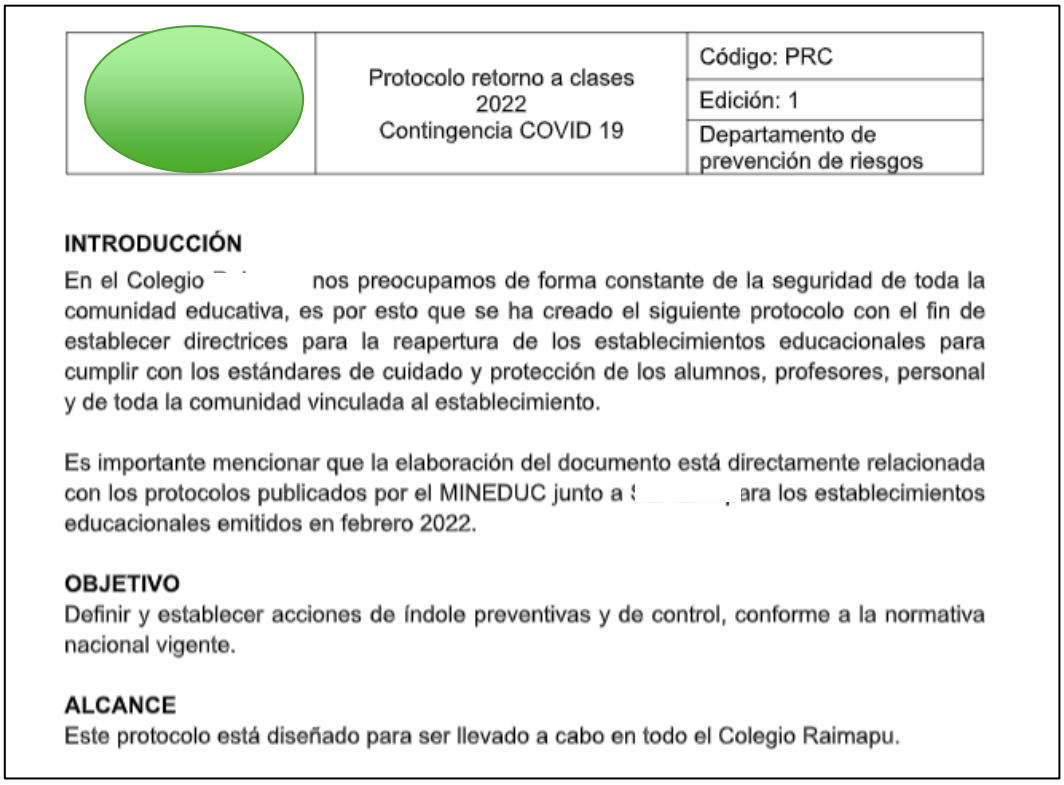
- La seguridad y la prevención de riesgos laborales está a cargo del Departamento de Prevención de Riesgos del Colegio que junto con la Mutual de Seguridad ACHS, trabajan para garantizar la seguridad y disminuir los riesgos.
- Actualmente, existe un plan integral de seguridad y emergencia PISE realizado por la prevencionista de riesgos con fecha 15 de enero 2022 donde se levantan los riesgos, protocolos y responsables de las emergencias. Este documento menciona los pasos a seguir del Plan de Emergencia y Evacuación.

Extracto PISE RESPONSABILIDADES

(2) Continuidad y resistencia de la organización

Los protocolos de emergencia son preparados por el Departamento de Prevención de Riesgos de acuerdo con los protocolos elaborados por las autoridades. Estos son adaptados a la realidad del Colegio y socializados con toda la comunidad escolar.

Ilustración 36: Protocolo Retorno a clases



	Protocolo retorno a clases 2022 Contingencia COVID 19	Código: PRC
		Edición: 1
		Departamento de prevención de riesgos

INTRODUCCIÓN

En el Colegio nos preocupamos de forma constante de la seguridad de toda la comunidad educativa, es por esto que se ha creado el siguiente protocolo con el fin de establecer directrices para la reapertura de los establecimientos educacionales para cumplir con los estándares de cuidado y protección de los alumnos, profesores, personal y de toda la comunidad vinculada al establecimiento.

Es importante mencionar que la elaboración del documento está directamente relacionada con los protocolos publicados por el MINEDUC junto a S , ara los establecimientos educacionales emitidos en febrero 2022.

OBJETIVO

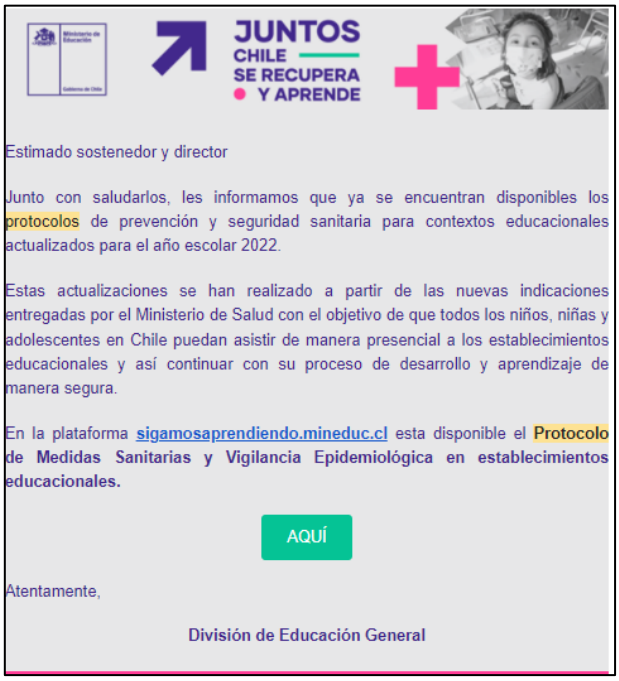
Definir y establecer acciones de índole preventivas y de control, conforme a la normativa nacional vigente.

ALCANCE

Este protocolo está diseñado para ser llevado a cabo en todo el Colegio Raimapu.

Fuente: Documentación Colegio

Ilustración 37: Correo División General de Educación sobre nuevos protocolos sanitarios



Fuente: Documentación Colegio

Anexo 4.25 Preguntas 7.1 Resultados de la eficacia de los procesos y el aprendizaje de los estudiantes

¿Cuáles son los resultados de la eficacia de los procesos y el aprendizaje de los estudiantes? (120 pts.)

a. Resultados del aprendizaje de los estudiantes y del servicio de atención al cliente

a) ¿Cuáles son los resultados del aprendizaje de los estudiantes y de los procesos de atención al cliente?
b) ¿Qué resultados de las medidas o indicadores clave de los resultados del aprendizaje de los estudiantes y del rendimiento de los servicios que son importantes y sirven directamente a sus estudiantes y otros clientes?
c) ¿Cómo difieren estos resultados en función de la oferta de programas educativos y servicios, grupos de estudiantes y otros clientes, y segmentos de mercado, según corresponda?

b. Resultados de la eficacia del proceso de trabajo

(1) Eficacia y eficiencia de los procesos ¿Cuáles son los resultados de eficacia y eficiencia de sus procesos? ¿Cuáles son los resultados de las medidas o indicadores clave del rendimiento operativo de sus procesos clave de trabajo y de apoyo, incluyendo la productividad, la duración del ciclo y otras medidas apropiadas de la eficacia de los procesos, eficiencia, seguridad y ciberseguridad, e innovación? ¿Cómo difieren estos resultados por tipos de procesos, según corresponda?

(2) Seguridad y preparación para emergencias ¿Cuáles son sus resultados de seguridad y preparación para emergencias? ¿Cuáles son sus resultados en cuanto a medidas o indicadores clave de la eficacia del sistema de seguridad de su organización y su preparación ante catástrofes, emergencias y otras interrupciones? ¿Cómo difieren estos resultados por ubicación o tipo de proceso, según sea el caso?

c. Resultados de la gestión de la red de suministro

¿Cuáles son los resultados de la gestión de la red de suministros? ¿Cuáles son los resultados de las medidas o indicadores clave del rendimiento de su red de suministro, incluida su contribución a la mejora de su rendimiento?

No hay indicadores para la gestión de la red de suministros

Anexo 4.26 Hallazgos 7.1 Resultados de la eficacia de los procesos y el aprendizaje de los estudiantes

Los resultados del aprendizaje son los siguientes:

Evaluación de los Aprendizajes.

Al iniciar el año escolar 2021, se inició el proceso de aplicar el Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) que la Agencia de Calidad de la Educación (ACE) puso a disposición de los establecimientos educacionales de todo el país. En este sentido, los resultados alcanzados en dicha medición fueron los siguientes:

Resultados obtenidos en la evaluación de Lectura.

Tabla 64: Resultados Prueba DIA

LECTURA				
CURSO	LOCALIZAR	INTERPRETAR Y RELACIONAR	REFLEXIONAR	PROM
5ºA	74,76%	64,67%	59,00%	66,14%
5ºB	68,20%	61,88%	44,83%	58,30%
6ºA	60,67%	53,19%	37,50%	50,45%
6ºB	70,00%	65,54%	60,58%	65,37%
7ºA	66,67%	66,49%	60,12%	64,43%
7ºB	69,14%	66,98%	50,79%	62,30%
8ºA	69,44%	66,34%	51,23%	62,34%
8ºB	77,00%	61,39%	46,67%	61,69%
IºA	61,07%	47,21%	55,60%	54,63%
IºB	59,93%	42,44%	54,52%	52,30%
IIºA	74,29%	57,62%	49,11%	60,34%
IIºB	65,71%	54,05%	52,14%	57,30%
IIIºA	62,94%	63,43%	58,04%	61,47%
IIIºB	75,17%	67,36%	64,14%	68,89%
PROM	68,21%	59,90%	53,16%	60,43%

Tabla 65: Resultados obtenidos en la evaluación de Matemática

MATEMÁTICA						
CURSO	NÚMEROS Y OPERACIONES	PATRONES Y ÁLGEBRA	GEOMETRÍA	MEDICIÓN	DATOS Y PROBABILIDADES	PROM
5ºA	51,49%	62,07%	60,00%	44,83%	50,00%	53,68%
5ºB	61,84%	64,79%	73,10%	63,79%	63,79%	65,46%
6ºA	34,60%	60,32%	61,90%	45,24%	36,90%	47,79%
6ºB	48,97%	63,22%	47,41%	47,41%	45,69%	50,54%
7ºA	34,48%	47,13%	29,66%	15,86%	47,41%	34,91%
7ºB	45,00%	56,57%	39,00%	16,00%	61,25%	43,56%
8ºA	50,70%	44,23%	21,15%		44,51%	40,15%
8ºB	49,30%	43,91%	25,64%		47,25%	41,53%
IºA	62,66%	30,95%	25,54%		31,70%	37,71%
IºB	63,64%	40,08%	22,50%		41,07%	41,82%
IIºA	21,88%	24,69%	15,63%		15,63%	19,46%
IIºB	20,74%	20,00%	21,23%		19,34%	20,33%
IIIºA	42,67%	40,38%	21,52%		28,33%	33,23%

IIIºB	40,00%	33,50%	9,38%		17,74%	25,16%
PROM	44,86%	45,13%	33,83%	38,86%	39,33%	39,67%

Análisis de los resultados

Respecto de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se aprecia que en **Lectura** el resultado general de logro por habilidades muestra un 60,43%. Al mirar el desempeño por habilidades en la referida a localizar se alcanza un 68,21%; en interpretar y relacionar se logra un 59,90%; y para reflexionar un 53,16%. Al observar los resultados por curso se evidencia que el 6A, Iº Medio A y B obtienen los resultados más descendidos con un 50,45%, 54,56% y 52,30% respectivamente.

Por su parte en la evaluación de **Matemática** se observa que los resultados alcanzan un logro general solo de un 39,67%. Al revisar los resultados por habilidad es posible observar que los desempeños más descendidos se evidencian en las habilidades de geometría, medición y datos y probabilidades con un 33,83%, 38,86%, 39,33% respectivamente. En cuanto al resultados por curso, se aprecia que el 7ºA alcanzó solo un 34,91%, el Iº A un 37,71%, IIºA con un 19,46%, el IIºB con un 20,33%, el IIIºA con un n33,23% y el IIIºB con el 25,16%.

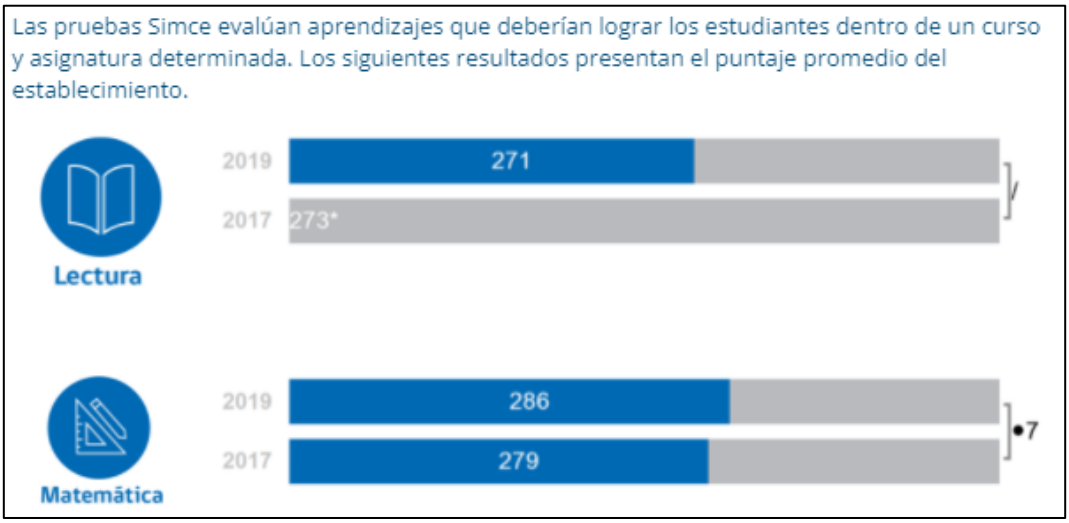
Resultado SIMCE

En el caso de la prueba SIMCE, se observa que el Colegio tiene un rendimiento MEDIO-BAJO tanto en Enseñanza Básica, como en Enseñanza Media en la Categoría de Desempeño Vigente en comparación a los otros establecimientos con similares aspectos socioeconómicos.

Ilustración 38: Categoría de Desempeño Simce

Estos son los resultados del nivel de 8vo básico.

Ilustración 39: Desempeño 8vo básico



Fuente: Simce 2019

- No existen medidas de los procesos claves de eficiencia y eficacia.
- Existe el plan integral de seguridad, pero no se han obtenido resultados de este.
- No hay gestión de suministros sobre proveedores.

Extracto auditoría 2020. Proveedores

Riesgo: Alto. De momento que podrían generarse confusiones que provocaran errores en el pago a proveedores, bajo nivel de control en el estado de pagos y falta de exposición en los Estados financieros.

Recomendación: Debe mantenerse un registro cronológico sistemático de los hechos económicos ocurridos en el Colegio, que permitan en todo momento visualizar de forma oportuna y clara el saldo real
de las cuentas.

Anexo 4.27 Preguntas 7.2 Resultados centrados en los estudiantes y otros clientes

a. Resultados centrados en los estudiantes y otros clientes

(1) Satisfacción de los estudiantes y otros clientes ¿Cuáles son sus resultados de satisfacción e insatisfacción de los estudiantes y otros clientes? ¿Cuáles son los resultados de las medidas o indicadores clave de la satisfacción e insatisfacción de los estudiantes y otros clientes? ¿Cómo difieren estos resultados según el programa educativo y la oferta de servicios? ¿Cómo difieren estos resultados por programa educativo y oferta de servicios, grupos de estudiantes y otros clientes, y segmentos de mercado, según corresponda?

(3) Compromiso de los estudiantes y otros clientes ¿Cuáles son los resultados de su compromiso con los estudiantes y otros clientes? ¿Cuáles son los resultados de las medidas o indicadores clave de la participación de los estudiantes y otros clientes incluyendo los relativos a la creación de relaciones con los estudiantes y otros clientes? ¿Cómo se comparan estos resultados a lo largo de las relaciones de sus estudiantes y otros clientes con usted, según el caso? ¿Cómo difieren estos resultados según el programa educativo y la oferta de servicios, los grupos de estudiantes y otros clientes, y los segmentos de mercado, según el caso?

Anexo 4.28 Hallazgos 7.2 Resultados centrados en los estudiantes y otros clientes

La satisfacción de los estudiantes se mide mediante encuestas donde se evalúan aspectos tales como

- Empatía del docente
- Motivación
- Confianza

En esta encuesta participaron 131 estudiantes quienes tuvieron que calificar con nota del 1 al 7 las siguientes afirmaciones respecto a los profesores.

Ilustración 40 Encuesta percepción de clases

Ilustración 41 Encuesta percepción motivación

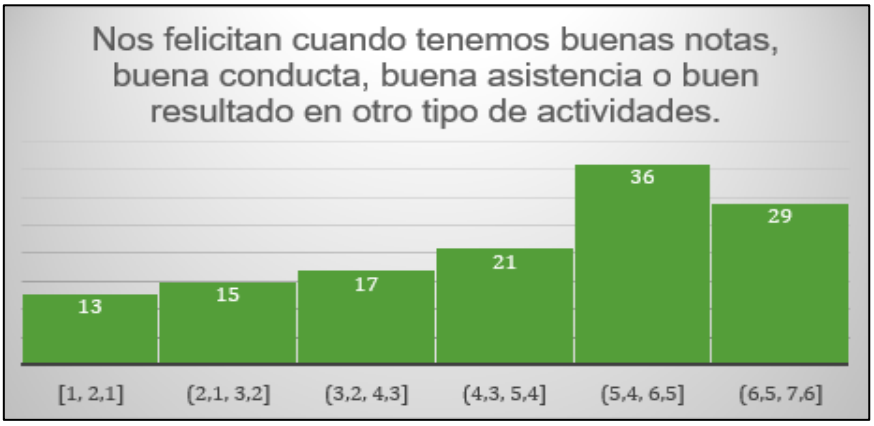


Ilustración 42 Encuesta percepción estudiantes

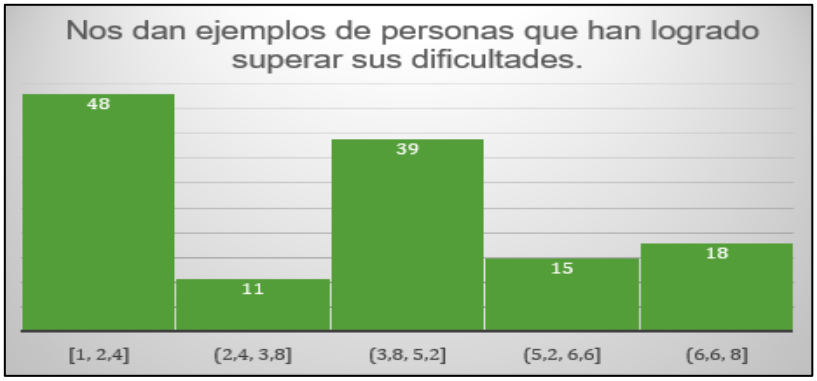
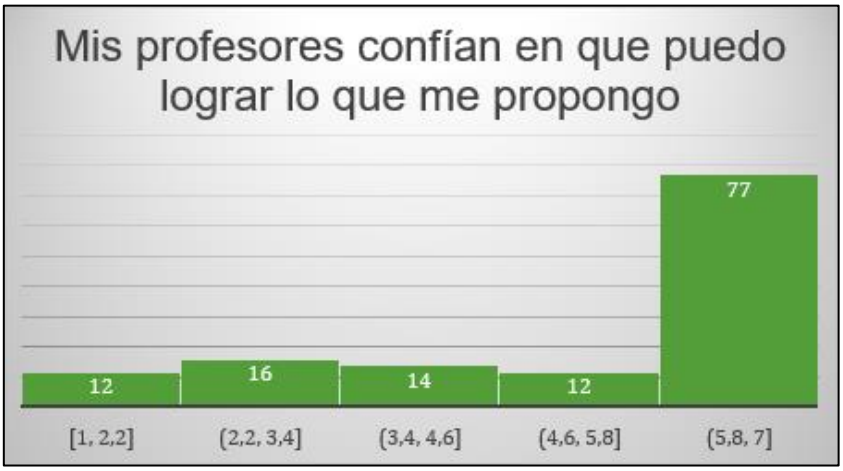
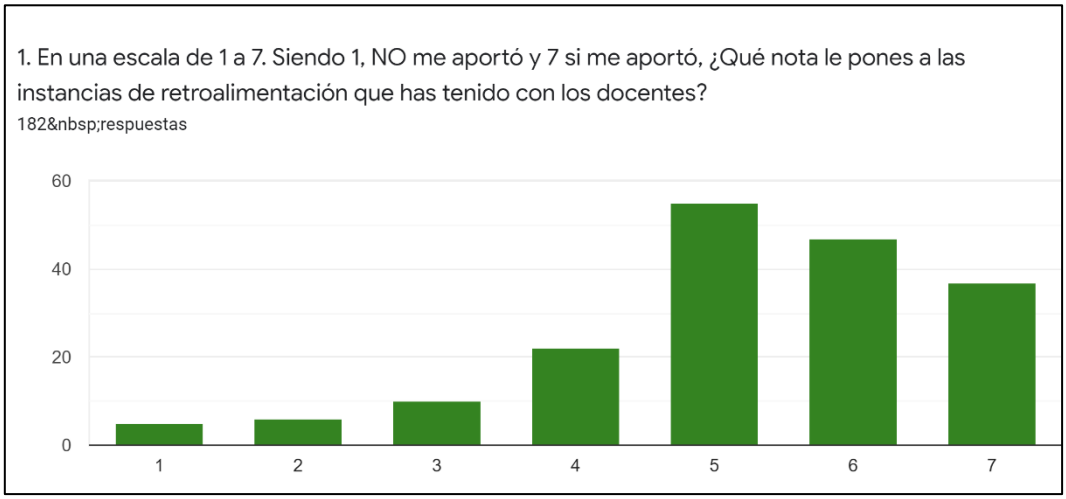


Ilustración 43 Encuesta estudiantes confianza



A su vez, también existen evaluaciones sobre otros planes y programas. Por ejemplo, en el caso de jornadas de retroalimentación que se hicieron para alumnos de 5to a 2do medio, los resultados son los siguientes.

Ilustración 44 Encuesta Retroalimentación



- No hay indicadores para medir el compromiso de los estudiantes y apoderados.

Anexo 4.29 Preguntas 7.3 Resultados centrados en la mano de obra

a. Resultados centrados en la mano de obra

(1) Capacidad de la mano de obra ¿Cuáles son los resultados de la capacidad de la mano de obra? ¿Cuáles son los resultados de las medidas clave de la capacidad de los trabajadores, incluidas las aptitudes y los

niveles de personal adecuados? ¿Cómo difieren estos resultados en función de la diversidad de su personal y de sus grupos y segmentos de personal, según proceda?

(2) Clima laboral ¿Cuáles son los resultados del clima laboral? ¿Cuáles son los resultados de los principales indicadores clave del clima laboral, incluidos los relativos a la salud, la seguridad, la accesibilidad y los beneficios, según corresponda? ¿Cómo difieren estos resultados en función de la diversidad de su plantilla y de los grupos y segmentos de trabajadores, según proceda?

(3) Compromiso de los trabajadores ¿Cuáles son los resultados del compromiso de los trabajadores? ¿Cuáles son los resultados de las medidas o indicadores clave de la satisfacción y el compromiso de los trabajadores? ¿Cómo difieren estos resultados en función de la diversidad de su plantilla y de los grupos y segmentos de trabajadores, según proceda?

(4) Desarrollo del personal Cuáles son los resultados de las medidas o indicadores clave del desarrollo del personal y de los líderes? ¿Cómo difieren estos resultados en función de la diversidad de su plantilla y de los grupos y segmentos de la misma, según proceda?

Anexo 4.30 Hallazgos 7.3 Resultados centrados en la mano de obra

- La capacidad de la mano de obra es una medida que se determina mediante reuniones y observaciones de clases donde se detectan necesidades de capacitación, sin embargo, esta medida es difícil de monitorear porque no ha sido sistematizada no estructurada. Para poder trabajar este indicador en un futuro, el equipo de gestión fue capacitado en observación de aula y retroalimentación individual.
- La cantidad de la planta docente está siendo cuestionada principalmente por contar con más docentes de los necesarios, se decidió por disminuir la planilla por medio de despidos.
- Los indicadores de clima laboral son levantados por el comité paritario.
- No existen indicadores para medir el compromiso de los trabajadores.
- El plan de desarrollo profesional docentes tiene como principal propósito el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, midiendo el impacto de las actividades implementadas de manera sistemática. Es medido por el nivel de implementación del plan.

Nivel de implementación	%
Óptimo	75%-99% de logro

Anexo 4.31 Preguntas 7.4 Resultados de liderazgo, gobernanza y contribución a la sociedad

a. Resultados de liderazgo, gobernanza y contribución a la sociedad

(1) Liderazgo ¿Cuáles son sus resultados en cuanto a la comunicación y el compromiso de los directivos con los socios, estudiantes y otros clientes? ¿Cuáles son los resultados de las medidas o indicadores clave de la comunicación y el compromiso de los líderes senior con los trabajadores, socios, estudiantes y otros clientes para desplegar su visión y valores, fomentar la comunicación bidireccional, cultivar la innovación y la toma de riesgos inteligente, y crear un enfoque en la acción?

(2) ¿Cómo difieren estos resultados por unidades organizativas y grupos de estudiantes y otros grupos de clientes, según el caso?

(2) Gobernanza ¿Cuáles son sus resultados en cuanto a la responsabilidad de la gobernanza? ¿Cuáles son los resultados de las medidas o indicadores de gobernanza y de responsabilidad fiscal interna y externa, según corresponda?

No hay indicadores sobre este tópico

(3) Legislación, reglamentación y acreditación ¿Cuáles son sus resultados en materia de legislación, reglamentación y acreditación? ¿Cuáles son los resultados de las medidas o indicadores clave de cumplimiento y superación de los requisitos normativos, legales y de acreditación? ¿Cómo difieren estos resultados por unidades organizativas, según el caso?

(4) Ética ¿Cuáles son los resultados de su comportamiento ético? ¿Cuáles son los resultados de las medidas o indicadores clave de comportamiento ético, infracciones de comportamiento ético y confianza de las partes interesadas en sus líderes senior y gobierno? ¿Cómo difieren estos resultados por unidades organizativas, según el caso?

(5) Sociedad ¿Cuáles son sus resultados sobre el bienestar de la sociedad y el apoyo a sus comunidades clave? ¿Cuáles son los resultados de las medidas o indicadores clave de sus contribuciones a la sociedad y el apoyo a sus comunidades clave?

Anexo 4.32 Hallazgos 7.4 Resultados de liderazgo, gobernanza y contribución a la sociedad

a. Resultados de liderazgo, gobernanza y contribución a la sociedad

(1) Liderazgo

En la encuesta de autoevaluación institucional donde participaron 19 personas, se encontraron los siguientes resultados.

- Resultados despliegue de visión y valores

Para la afirmación: El equipo directivo y los docentes construyen una identidad positiva en torno al Proyecto Educativo Institucional, ya que: Transmiten entusiasmo en torno a los sellos distintivos del establecimiento, entre otras acciones. Se obtuvo que un 79% está a favor de esta afirmación y un 21% en contra.

- Resultados motivación de la participación de los otros estamentos

Para la afirmación: El equipo directivo y los/as docentes motivan la participación de los estudiantes, sus familias y apoderados. Se obtuvo que un 79% está a favor de esta afirmación y un 21% en contra.

Para la afirmación: El equipo directivo y los docentes construyen una identidad positiva en torno al Proyecto Educativo Institucional, ya que: Transmiten entusiasmo en torno a los sellos distintivos del establecimiento, entre otras acciones.

Se obtuvo que un 79% está a favor de esta afirmación y un 21% en contra.

Para la afirmación: El equipo directivo y los docentes promueven constantemente que los estudiantes expresen sus ideas y opiniones, tanto durante las clases como en el desarrollo de las demás actividades escolares. Se obtuvo que un 63% está a favor de esta afirmación y un 37% en contra.

- Resultados de comunicación

Para la afirmación: El equipo directivo mantiene canales de comunicación fluida con los distintos estamentos y miembros de la comunidad educativa. Para esto: Usa medios efectivos para mantener informada a la comunidad, como circulares, sitios web, reuniones informativas, diarios murales, entre otros. Se obtuvo que un 79% está a favor de esta afirmación y un 21% en contra.

Sin embargo, esta pregunta no mide la bidireccionalidad de la comunicación, tampoco es medido el compromiso.

En la encuesta de autoevaluación que se les realizó a los profesores, arrojó los siguientes resultados en cuanto al liderazgo del equipo directivo. En esta encuesta, participaron solo 19 personas.

2: Resultados despliegue de visión y valores

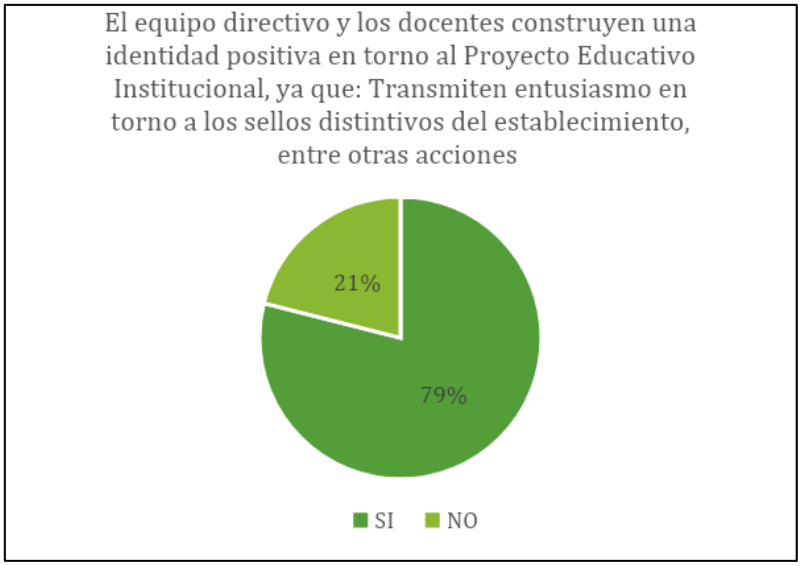


Ilustración 45 Resultados motivación de la participación de los otros estamentos

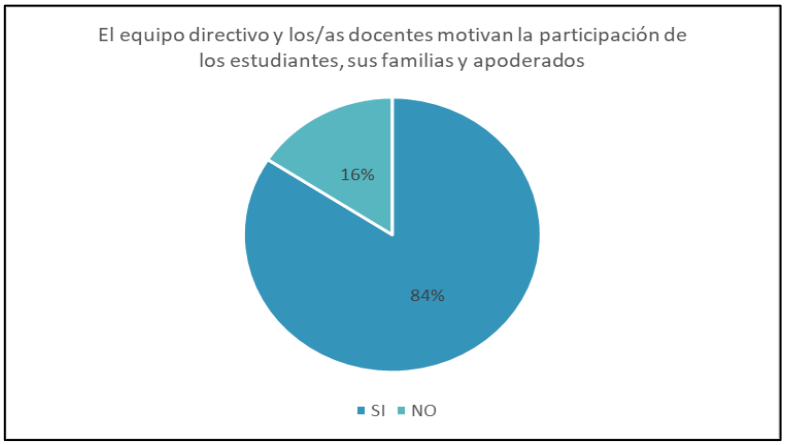


Ilustración 46 Resultados motivación de la participación de los otros estamentos

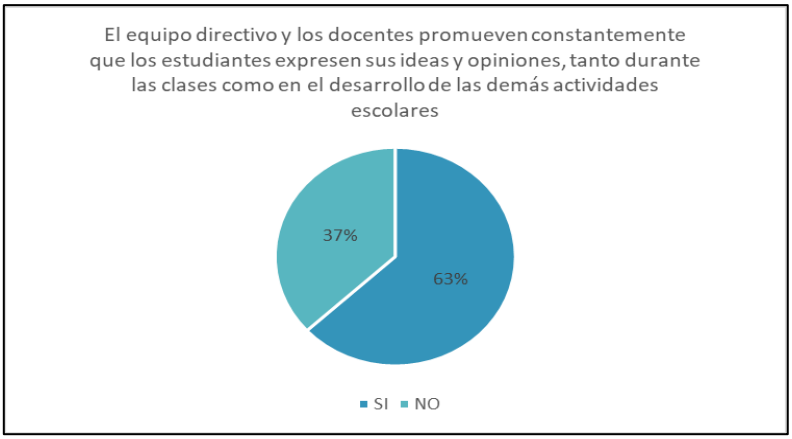


Ilustración 47 Encuesta participación activa

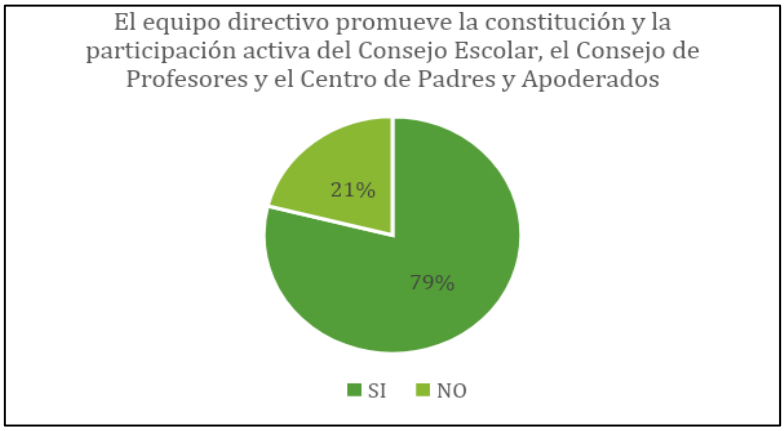
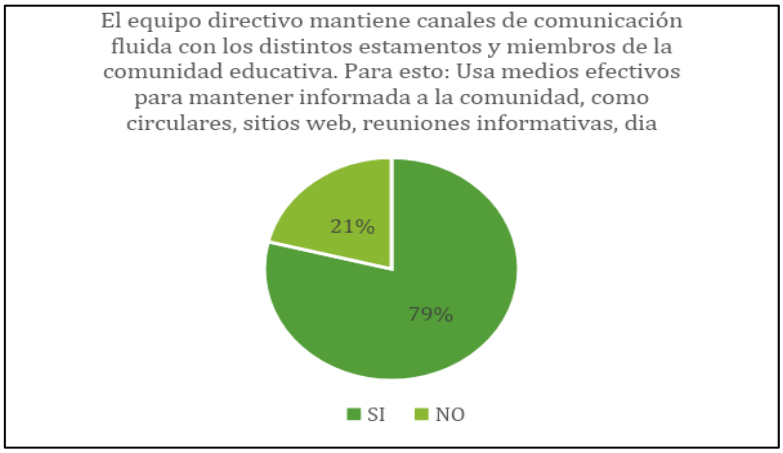


Ilustración 48 Resultados de comunicación



No existen medidas para determinar que gestiones se realizan para:

1) Cultivar la innovación
2) Toma de riesgos inteligente
3) Crear un enfoque en la acción

Por otro lado, no existen resultados por unidades organizativas, grupos de estudiantes y otros grupos de clientes.

Finalmente, no se encuentran indicadores para medir:

(2) Gobernanza
(3) Legislación, reglamentación y acreditación
(4) Ética
(5) Bienestar social

Anexo 4.33 Preguntas 7.5 Resultados presupuestarios, financieros y de mercado

1. Resultados presupuestarios y financieros

   ¿Cuáles son sus resultados financieros? ¿Cuáles son sus resultados de rendimiento presupuestario y financiero, incluyendo medidas agregadas de contención de costes, viabilidad financiera y rendimiento presupuestario, según corresponda? ¿Cómo difieren estos resultados por segmentos de mercado y grupos de estudiantes y otros clientes, según proceda?
2. Rendimiento del mercado

   ¿Cuáles son los resultados de su rendimiento en el mercado? ¿Cuáles son los resultados de las medidas o indicadores de rendimiento del mercado, incluyendo la cuota o posición de mercado, el crecimiento del mercado y de la cuota de mercado, y nuevos mercados introducidos, según el caso? ¿Cómo difieren estos resultados por segmentos de mercado, grupos de estudiantes y otros grupos de clientes, según corresponda?
3. Resultados de la aplicación de la estrategia

   ¿Cuáles son los resultados de la realización de la estrategia y los planes de acción de la organización? ¿Cuáles son los resultados para las medidas o indicadores clave de la consecución de su estrategia organizativa y sus planes de acción? ¿Cuáles son sus resultados de la toma de riesgos inteligentes?

Anexo 4.34 Hallazgos 7.5 Resultados presupuestarios, financieros y de mercado

a. Resultados presupuestarios, financieros y de mercado

- La organización no cuenta con presupuestos por lo que no existen resultados de rendimiento en este ámbito. En cuanto a los resultados financieros, se observa la utilización del Estado de Flujo de Caja para determinar la viabilidad financiera y para analizar su liquidez y capacidad de generar ingresos. Se observa que a excepción de los meses mayo y diciembre 2021, existe un déficit de caja, con un Promedio mensual de **$ 17.657.774.** En el año 2021, se percibió un déficit de **$211.893.289** y un porcentaje de incobrabilidad del **11%.**

Ilustración 49: Flujo de caja 2021

	2021												2022	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
INGRESOS														
ESCOLARIDAD	13,819,400	19,047,858	68,514,811	49,977,766	55,817,133	52,912,247	51,338,125	60,227,541	58,202,712	51,084,806	57,700,000	99,000,000	7,000,000	5,000,000
SUBVENCIÓN	65,713,737	63,413,890	63,348,303	67,608,852	70,482,502	69,282,921	66,641,701	61,248,907	64,068,409	74,185,877	64,068,409	64,068,409	64,068,409	64,068,409
OTROS INGRESOS	14,548,925	3,161,277	3,131,899	5,996,387	27,302,023	3,286,004	5,972,900	23,389,292	3,350,792	3,350,792	3,350,792	3,350,792	13,850,792	3,350,792
	94,082,062	**85,623,025**	**134,995,013**	**123,583,005**	**153,601,658**	**125,481,172**	**123,952,726**	**144,865,740**	**125,621,913**	**128,621,475**	**125,119,201**	**166,419,201**	**84,919,201**	**72,419,201**
GASTOS														
REMUNERACIONES	125,521,339	118,497,992	121,782,302	124,664,374	122,814,054	127,759,338	129,602,983	142,673,468	139,639,337	125,726,549	125,809,816	133,049,041	133,004,481	133,004,481
BONO SAE												22,000,000		
HONORARIOS	1,780,092	5,318,000	2,374,884	1,045,002	1,888,858	2,026,574	1,621,294	1,087,605	526,000	2,194,602	1,427,202	1,321,904	1,352,671	1,293,095
GTOS. ADMD.	2,442,576	20,815,546	10,081,155	3,526,850	3,242,642	3,000,263	11,770,154	8,038,732	9,426,239	7,416,985	5,456,112	5,629,032	5,441,152	5,291,492
COMPRA ACTIVOS	4,202,335	2,509,177	5,196,951	2,612,567	2,611,347	5,351,164	2,509,177	2,639,167	2,859,177	3,404,167	2,689,177	2,809,177	10,650,000	150,000
	133,946,342	**147,140,715**	**139,435,292**	**131,848,793**	**130,556,901**	**138,137,339**	**145,503,608**	**154,438,972**	**152,450,753**	**138,742,304**	**135,382,307**	**164,809,154**	**150,448,304**	**139,739,068**
Superavit /Deficit	(39,864,280)	(61,517,690)	(4,440,279)	(8,265,788)	23,044,757	(12,656,167)	(21,550,882)	(9,573,232)	(26,828,840)	(10,120,829)	(10,263,106)	1,610,047	(65,529,103)	(67,319,867)
									(211,893,289)					

Rendimiento del mercado

- En cuanto a las remuneraciones

Los EEFF 2020 parcialmente ajustados, exponen Ingresos promedios mensuales por **$125.000.000.** El costo por remuneraciones de Julio del 2021 asciende a **$125.098.753.**

La razón estándar de “Remuneración/Ingresos” para Colegios Subvencionados debiera andar en el orden del 75% al 80%. Mientras que, la razón en el Colegio es de 100%.

Tabla 66: Remuneraciones e ingresos en Colegios Subvencionados

Cargo	Costo Colegio	% Costo Colegio
Docente	$63.906.494	51,08%
Educadora Diferencial	$13.943.263	11,15%
Inspector	$9.980.608	7,98%
Educadora de Párvulos	$7.769.695	6,21%
Profesional Educación	$7.511.382	6,00%
Auxiliar de Servicios	$6.037.826	4,83%
Administrativo	$5.118.231	4,09%
Asistente de Párvulos	$4.157.654	3,32%
Guardia	$3.450.260	2,76%
Tallerista	$3.223.340	2,58%
Total general	$125.098.753	100,00%

Tabla 67: Costos por remuneraciones

	Valparaiso	Stgo Centro	Providencia	La Florida	La Cisterna	San Ramon
Numero de cursos 2021	26	28	40	28	41	16
Numero de alumnos 2021	1.085	1.039	1.510	830	1.550	682
Ingresos Totales 2020	127.000.000	105.371.589	211.280.153	125.000.000	185.000.000	70.333.333
Numero de trabajadores 2021	123	108	133	125	139	68
Valor planilla Remuneraciones julio 2021	104.807.551	91.505.912	156.797.690	125.000.000	144.056.520	63.358.933
Remuneracion Promedio	852.094	847.277	1.178.930	1.000.000	1.036.378	931.749
Relacion Ingresos / Remuneracion	0,83	0,87	0,74	1,00	0,78	0,90
Trabajadores / cursos	4,73	3,86	3,33	4,46	3,39	4,25
Trabajadores / alumno	0,11	0,10	0,09	0,15	0,09	0,10
Ingresos por alumnos	117.051	101.416	139.921	150.602	119.355	103.128

b. Resultados de la aplicación de la estrategia

Los resultados que se ven en la siguiente tabla, son buenos y demuestran un gran avance en los planes de acción que conducen a la realización de la estrategia. Se ve que todos los planes cumplen con un porcentaje mayor al 50% de logro. Sin embargo, los indicadores no son monitoreados constantemente y los gastos realizados por la ley SEP no son sistematizados mensualmente por lo que no es posible identificar el impacto de los recursos en los alumnos prioritarios y preferentes.

Tabla 68: Resultados planes de acción

Dimensión	Objetivo	Acciones	Nivel de implementación	%
Gestión pedagógica.	Desarrollar estrategias para el logro de aprendizajes, considerando la diversidad educativa de todos los estudiantes	- Acción 1: Seguimiento y monitoreo pedagógico a las y los estudiantes	Óptimo	75%-99% de logro
		- Acción 2: fortalecer la gestión técnica pedagógica a partir de lineamientos comunes	Óptimo	75%-99% de logro
		- Acción 3: Diversificación y trabajo colaborativo de las estrategias metodológicas	Óptimo	75%-99% de logro
		- Acción 4: Implementar planes para disminuir los retrasos pedagógicos.	Óptimo	75%-99% de logro
		- Acción 5: Fortalecer la Co-docencia	Adecuado	50%-75% de logro
		- Acción 6: Orientación Vocacional	Adecuado	50%-75% de logro
Liderazgo	Implementar y desarrollar una gestión directiva destinada a fortalecer la aplicación de estrategias efectivas y eficientes	- Acción 1: Desarrollo profesional docente	Óptimo	75%-99% de logro
		- Acción 2: Fortalecer las prácticas pedagógicas por medio del acompañamiento	Adecuado	50%-75% de logro
		- Acción 3: monitoreo de la Gestión Escolar	Óptimo	75%-99% de logro
		- Acción 4: Fortalecer la implementación del PEI	Adecuado	50%-75% de logro
Convivencia Escolar	Construir un clima de sana convivencia con la participación de toda la comunidad escolar, basados en los valores expresados en los sellos del establecimiento, desarrollados a través de todo el quehacer escolar	- Acción 1: Fortalecer la inclusión	Adecuado	50%-75% de logro
		- Acción 2: Fortalecer la resolución pacífica de conflictos a partir de la estrategia	Adecuado	50%-75% de logro
		- Acción 3: Fortalecimiento del ámbito socioemocional y formación integral	Adecuado	50%-75% de logro
		- Acción 4: Fortalecer el clima de Convivencia Escolar. (Talleres y Charlas)	Adecuado	50%-75% de logro
		- Acción 5: Fortalecer la participación de las y las estudiantes. (plan de formación ciudadana)	Adecuado	50%-75% de logro
		- Acción 6: Fortalecer el desarrollo de las y las estudiantes (talleres programáticos y extraprogramáticos)	Óptimo	75%-99% de logro
Gestión de Recursos	Utilizar y proveer todos los recursos humanos, materiales, de higiene, sanitización, y seguridad que permitan una implementación curricular y administración exitosa	- Acción 1: Acompañamiento en la implementación del PME (asesoría externa)	Óptimo	75%-99% de logro
		- Acción 2: Autocuidado para los funcionarios de la Comunidad Escolar.	Adecuado	50%-75% de logro
		- Acción 3: Adquisición de recursos educativos para la enseñanza	Óptimo	75%-99% de logro
		- Acción 4: Adquisición de insumos sanitarios y sanitización.	Adecuado	50%-75% de logro

Anexo 5 Criterios y subcriterios Procesos

Tabla 69 Criterios y subcriterios procesos

	Criterios	Subcriterio	Pregunta	Aspectos						
1	Criterio 1 - Liderazgo	Subcriterio 1.1 Liderazgo senior	¿Cómo sus altos mandos lideran la organización?	a) Visión y Valores		b) Comunicación	c) Misión y Performance Organizacional			
				1.1.a(1) Establecer Visión y valores	1.1.a(2) Promover comportamiento ético y compromiso legal	1.1b Comunicación	1.1.c(1) Creando un ambiente para el éxito	1.1.c(2) Creando un enfoque en la acción		
		Subcriterio 1.2 Gobernabilidad y Responsabilidades Sociales	¿Cómo gobierna su organización y cumple con sus responsabilidades sociales?	a) Gobernabilidad organizacional		b) Comportamiento legal y ético		c) Contribuciones sociales		
				1.2.a(1) Sistema de gobierno	1.2.a(2) Evaluación del desempeño	1.2.b(1) Cumplimiento legal, regulatorio y de acreditación	1.2.b.(2) Promover comportamiento ético	1.2.c(1) Bienestar social	1.2.c(2) Apoyo Comunitario	
2	Criterio 2 – Estrategia	Subcriterio 2.1 Desarrollo de la estrategia:	¿Cómo desarrolla su estrategia?	a) Proceso de desarrollo de la estrategia				b) Objetivos estratégicos		
				2.1.a(1) Proceso de planificación estratégica	2.1.a(2) Innovación	2.1.a(3) Consideraciones estratégicas	2.1.a(4) Sistema de trabajo y competencias core	2.1.b(1) Objetivos estratégicos claves	2.1.b(2) Consideraciones objetivos estratégicos	
		Subcriterio 2.2 Implementación de la estrategia	¿Cómo implementa su estrategia?	a) Desarrollo e implementación del plan de acción						b) Modificación de planes de acción
				2.2.a(1) Planes de acción	2.2.a(2) Implementación de planes de acción	2.2.a(3) Asignación de recursos	2.2.a(4) Planes de colaboradores	2.2.a(5) Medidas de desempeño	2.2.a(6) Proyecciones de desempeño	
3	Criterio 3 - Clientes	Subcriterio 3.1 Expectativas del cliente	¿Cómo obtiene información de los estudiantes, apoderados?	a) Escuchando clientes		b) Segmentación de clientes y ofertas de programas				
				3.1.a(1) Estudiantes y otros clientes actuales	3.1.a(2) Estudiantes y otros clientes potenciales	3.1.b(1) Segmentación	3.1.b(2) Oferta de programas y servicios			
		Subcriterio 3.2 Compromiso del cliente	¿Cómo involucra a los estudiantes y otros clientes atendiendo sus necesidades y construyendo relaciones?	a) Experiencia de estudiantes y otros clientes				b) Determinación de la satisfacción y el compromiso de los estudiantes y otros clientes		c) Uso de la voz del cliente y datos de mercado
				3.2.a(1) Gestión de las relaciones	3.2.a(2) Acceso y soporte para estudiantes y otros usuarios	3.2.a(3) Gestión de reclamos	3.2.a(4) Trato Justo	3.2.b(1) Satisfacción, insatisfacción y compromiso	3.2.b(2) Satisfacción con respecto a otras organizaciones	

4	**Criterio 4 - Medición, análisis y gestión del conocimiento**	Subcriterio 4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional:	¿Cómo mide, analiza y mejora el desempeño organizacional?	**a) Medición del desempeño**			**b) Análisis y revisión del desempeño**	**c) Medición del rendimiento**			
				4.1.a(1) Medidas de desempeño	4.1.a(2) Datos comparativos	4.1.a(3) Agilidad en la medición		4.2.c(1) Desempeño futuro	4.2.c(2) Mejora e innovación continua		
		Subcriterio 4.2 Información y gestión del conocimiento:	¿Cómo maneja su información y sus activos de conocimiento organizacional?	**a) Datos e información**		**b) Conocimiento Organizacional**					
				4.2.a(1) Calidad	4.2.a(2) Disponibilidad	4.2.b(1) Conocimiento administrativo	4.2.b(2) Mejoras prácticas	4.2.b(3) Aprendizaje organizacional			
5	**Criterio 5 – Personal**	Subcriterio 5.1 Entorno laboral	¿Cómo se crea un ambiente de fuerza de trabajo eficaz y de apoyo?	**a) Capacidad y habilidades de la fuerza de trabajo**				**b) Clima laboral**			
				5.1.a(1) Capacidad y necesidades de capacidad	5.1.a(2) Nuevos miembros	5.1.a(3) Cambios en la fuerza laboral	5.1.a(4) Realización laboral	5.1.b(1) Entorno del lugar de trabajo	5.1.b(b) Políticas de beneficios		
		Subcriterio 5.2 Compromiso de la fuerza de trabajo	¿Cómo involucra a su fuerza de trabajo para lograr un ambiente de trabajo de alta performance?	**a) Evaluación del compromiso**		**b) Cultura organizacional**	**c) Gestión y desarrollo del desempeño**				
				5.2.a(1) Impulsores del compromiso	5.2.a(1) Evaluación del compromiso		5.2.c(1) Gestión del rendimiento	5.2.c(2) Desarrollo del desempeño	5.2.c(3) Eficacia en el aprendizaje y el desarrollo	5.2.c(4) Desarrollo de carrera	5.2.c(5) Equidad e Inclusión
6	**Criterio 6 – Operaciones**	**Subcriterio 6.1 Procesos de trabajo**	**¿Cómo diseña, administra y mejora sus principales servicios y procesos de trabajo?**	**a) Diseño de programas, servicios y proyectos**			**b) Gestión y mejora de procesos**			**c) Gestión de la cadena de suministro**	**d) Gestión de la innovación**
				6.1.a(1) Determinación de los requisitos de programas, servicios y procesos	6.1.a(2) Procesos de trabajo clave	6.1.a(3) Conceptos de diseño	6.2.b(1) Implementación de procesos	6.2.b(2) Procesos de soporte	6.2.b(3) Programas, servicios y mejoras de procesos		
		Subcriterio 6.2 Eficacia operativa	**¿Cómo se asegura la gestión eficaz de sus operaciones?**	a) Eficiencia y efectividad del proceso	b) Seguridad y ciberseguridad	c) Seguridad, continuidad del negocio y resiliencia					
						6.2.c(1) Seguridad	6.2.c(2) Continuidad organizacional y resiliencia				

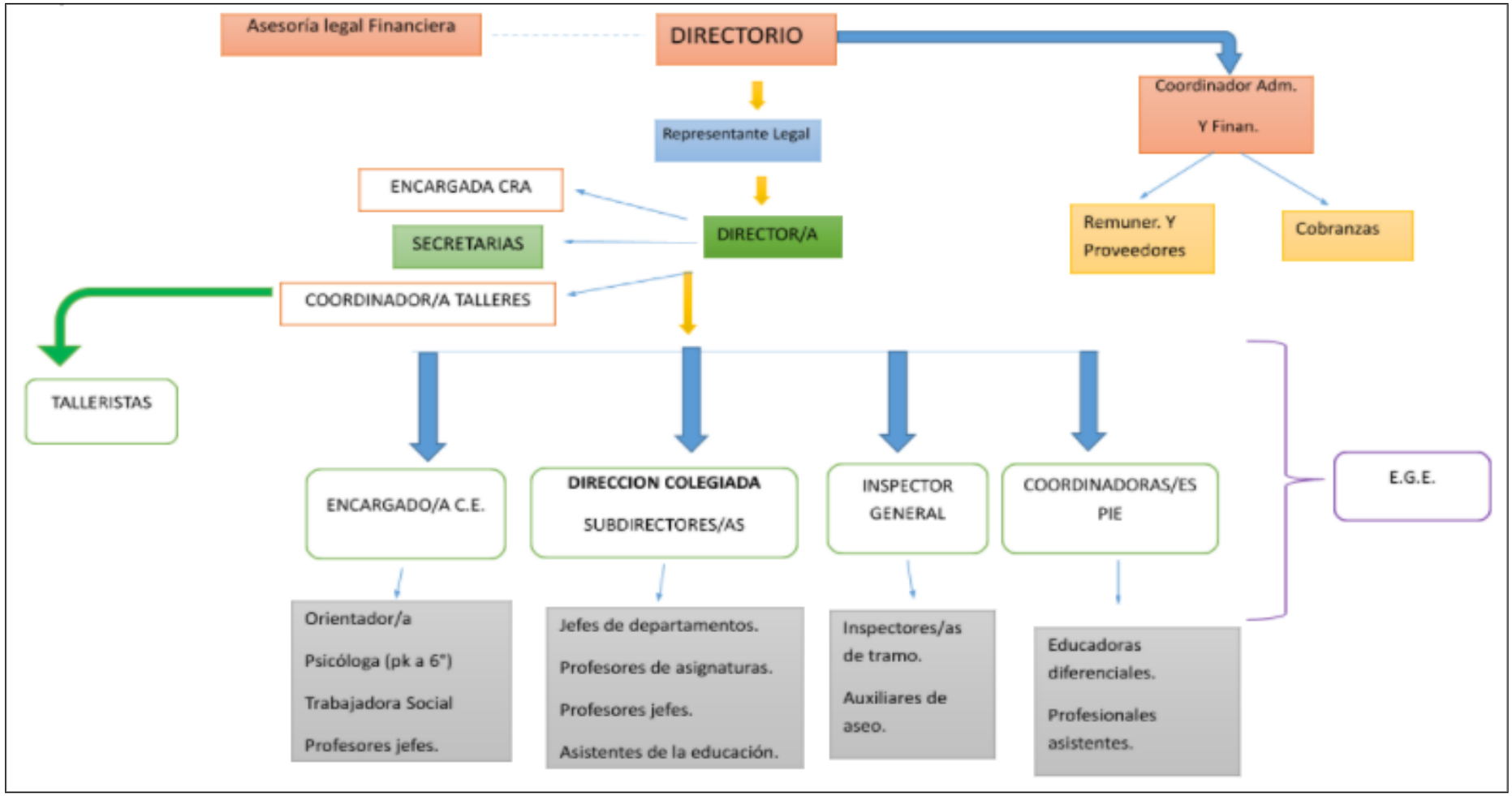
Anexo 6 Criterios y subcriterios Resultados

Tabla 70: Criterios y Subcriterios de la evaluación de resultados

<table>
<tr><td rowspan="11">7</td><td rowspan="11">Criterio 7 - Resultados</td><td rowspan="2">Subcriterio 7.1 Resultados del proceso y aprendizaje de los estudiantes</td><td rowspan="2">¿Cuáles son los resultados y efectividad del proceso?</td><td rowspan="2">a) Resultados del aprendizaje de los estudiantes</td><td colspan="2">b) Resultados de efectividad del proceso de trabajo</td><td rowspan="2">c) Resultados de la gestión de la cadena de suministro</td></tr>
<tr><td>7.1.b(1) Efectividad y eficiencia del proceso</td><td>7.1.b(2) Seguridad y preparación para emergencias</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Subcriterio 7.2 Resultados del cliente</td><td rowspan="2">¿Cuáles son sus resultados de desempeño centrados en el cliente?</td><td colspan="3">a) Resultados centrados en el estudiante y otros clientes</td></tr>
<tr><td>7.2.a(1) Satisfacción de estudiantes y otros clientes</td><td>7.2.a(2) Compromiso de estudiantes y otros clientes</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Subcriterio 7.3 Resultados del personal</td><td rowspan="2">¿Cuáles son los resultados de performance enfocados en la fuerza de trabajo?</td><td colspan="4">a) Resultados centrados en el personal</td></tr>
<tr><td>7.3.a(1) Resultados capacidades del personal</td><td>7.3.a(2) Resultados clima laboral</td><td>7.3.a(3) Resultados participación del personal</td><td>7.3.a(4) Resultados desarrollo del personal</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Subcriterio 7.4 Resultados de liderazgo y gobernanza</td><td rowspan="2">¿Cuáles son sus resultados de liderazgo senior y gobernanza?</td><td colspan="4">a) Resultados de liderazgo, gobernanza y responsabilidad social</td></tr>
<tr><td>7.4.a(1) Resultados liderazgo</td><td>7.4.a(2) Resultados gobernanza</td><td>7.4.a(3) Resultados ley, reputación y acreditación</td><td>7.4.a(4) Resultados ética</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Subcriterio 7.5 Resultados presupuestarios, financieros y de mercado</td><td rowspan="2">¿Cuáles son sus resultados para la viabilidad financiera?</td><td colspan="2">a) Resultados financieros y de mercado</td><td rowspan="2">b) Resultados implementación estratégica</td></tr>
<tr><td>7.5a(1) Resultados desempeño presupuestarios y financieros</td><td>7.5a(2) Resultados desempeño de mercado</td></tr>
</table>

Anexo 7 Organigrama Actual

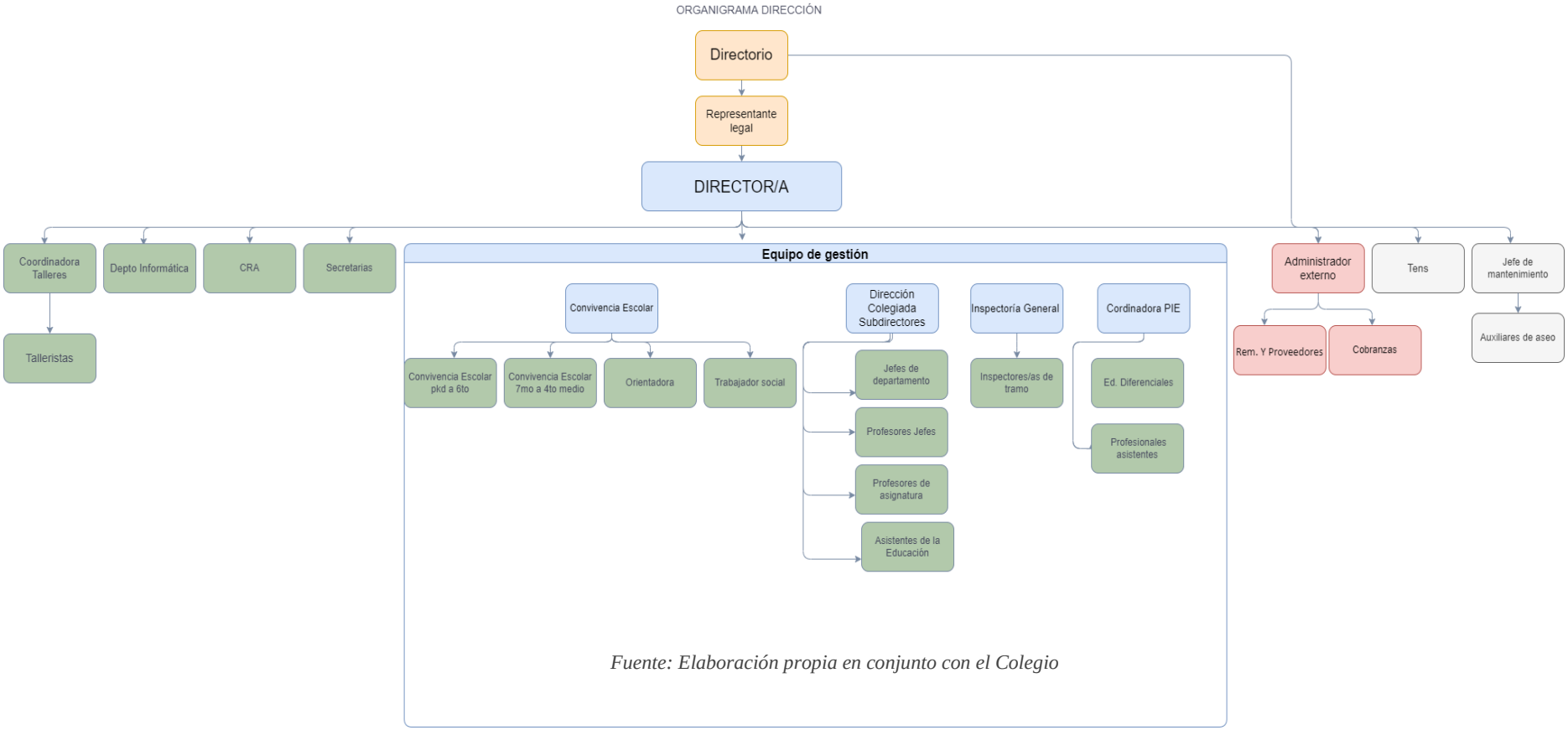
Ilustración 50: Organigrama



Fuente: Documentación Colegio 2020

Anexo 8 Organigrama Propuesto

Ilustración 51: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia en conjunto con el Colegio

Anexo 9 Vinculación Recomendaciones Proyectos

Tabla 71: Recomendaciones 1-6

Recomendaciones vinculadas a Proyectos	
Proyecto 1	**Desarrollar mecanismos efectivos para la implementación y monitoreo del PME.**
Liderazgo	Se sugiere reforzar la visión y los valores de la organización
Estrategia	Se sugiere complementar los análisis de autoevaluación con análisis estratégicos del Macro y Microentorno y generar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
	Se sugiere revisar causa y efecto de los planes de acción con respecto a los objetivos estratégicos planteados en cada subdimensión.
	Se sugiere generar manuales de procedimiento para formalizar los procesos claves que tienen directa relación con los planes de acción. Se sugiere fortalecer la estrategia de descenso para determinar formalmente los responsables de los planes de acción.
	Se sugiere generar mecanismos que permitan analizar las oportunidades estratégicas que presenta el entorno y canalizarlas en mejoras al Plan estratégico.
	Se sugiere generar medidas de eficiencia para medir los planes de acción
	Se sugiere generar metas claras y medibles para el corto y largo plazo de los planes, así como comparar el rendimiento con otras organizaciones similares.
	Se requiere generar una estrategia de descenso de los objetivos estratégicos con indicadores y metas para cada unidad para que de esta forma se logre el alineamiento estratégico de la organización.
	Se recomienda generar un panel de control para medir los planes de acción y para poder discutirlos en las reuniones mensuales.
Medición	Recopilación y Seguimiento del PME 1. Se debe mejorar el instrumento utilizado en la evaluación de los profesores al PME para capturar la opinión de las personas identificando Fortalezas y Oportunidades de mejora de las acciones. 1.2 Se recomienda generar un procedimiento que permita determinar los niveles de implementación de las actividades del PME. 1.3 Se recomienda generar un presupuesto para las actividades del PME priorizando las actividades de mayor impacto y una Carta Gantt para realizar estas actividades, con un tiempo prudente para poder ejecutarlas y evaluarlas. ANÁLISIS DE RESULTADOS 2. Se sugiere hacer un análisis de los resultados SIMCE y DIA para poder comparar con respecto a años anteriores y poder determinar las relaciones causales que determinan los resultados alcanzados como, por ejemplo, con el diagrama Ishikawa. 3. Se recomienda aumentar la participación de la evaluación de los directivos generando instancias de retroalimentación de la gestión realizada por el profesional. 4.Se recomienda incorporar aspectos mínimos en el procedimiento de evaluación de profesores, por ejemplo, que las evaluaciones deberían realizarse cada semestre a todos los profesores del nivel y trabajar con ellos sobre los aspectos a mejorar durante el año. En la evaluación de fin de año, se sugiere que los resultados se revisen con los profesores mediante entrevistas en el mes de diciembre y que este hito no se pase por alto.
Proyecto 2	**Mejorar Mecanismos de Segregación de funciones y Control**

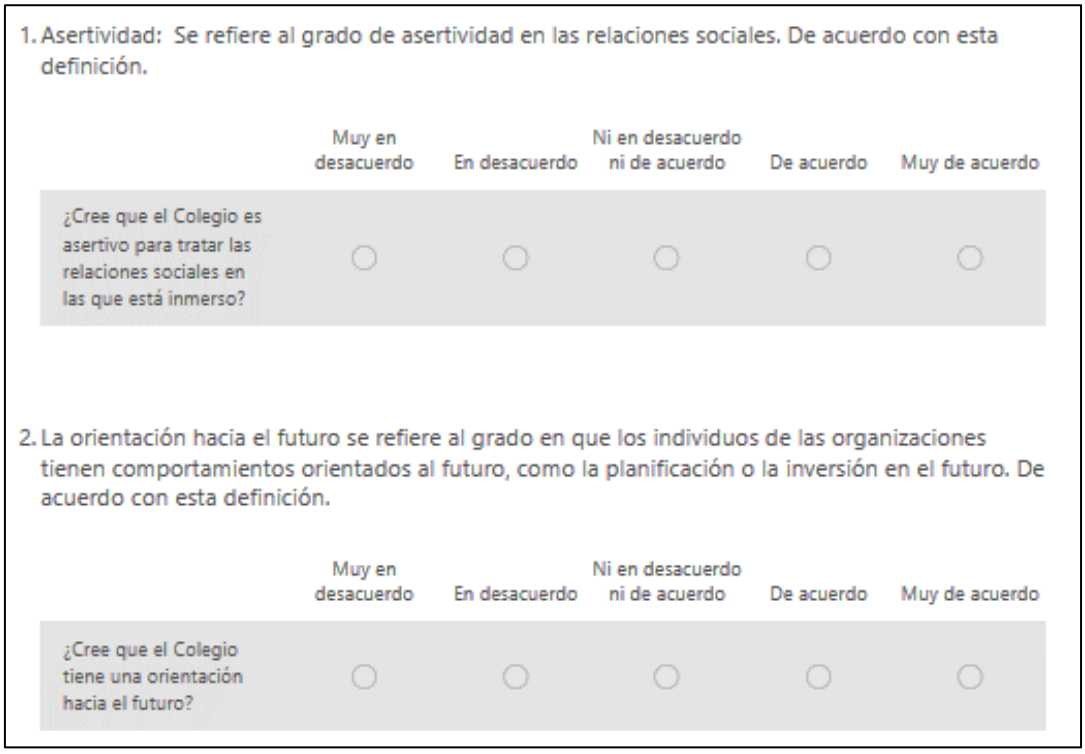
Liderazgo	Generar procedimientos formales para los distintos perfiles de cargo que permitan generar un seguimiento de estos.
	Generar mecanismos de evaluación al Directorio, así como mejorar los requisitos para ser parte de este.
	Generar mecanismo de control interno manteniendo periodicidad en herramientas tales como auditorías.
Estrategia	Se sugiere robustecer los sistemas de control interno que permitan garantizar las buenas prácticas en el uso de los recursos.
	Se recomienda mejorar la segregación de funciones profesionalizando al personal y generar mecanismos de alineación entre el equipo de gestión y el de administración y finanzas
Operaciones	Aumentar el nivel de control en el estado de pagos e impulsar la exposición de los Estados financieros.
Resultados	Implementar indicadores de Gobernanza, Legislación, reglamentación y acreditación, Ética y Sociedad.
Proyecto 3	**Promover una comunicación bidereccional con todos los estamentos**
Liderazgo	2. Se sugiere mejorar la bidireccionalidad de la comunicación y la periodicidad en que se realizan las asambleas con estudiantes.
Clientes	1. Se sugiere generar una periodicidad de Asambleas de estudiantes y apoderados para fortalecer estos canales.
	2.Generar vínculos con potenciales estudiantes del sector y con exalumnos por medio de talleres, charlas entre otros. Por ejemplo, realizar instancias de charlas con exalumnos destacados.
	3.Generar protocolos para institucionalizar procesos de trabajos con estudiantes
	2. Formalizar el proceso de co-docencia estipulando un procedimiento que regule todo el proceso desde la planificación hasta la evaluación y seguimiento.
	3. Implementar mejoras a los canales de comunicación existentes con diferentes grupos de interés.
	6. Generar actividades para determinar la satisfacción de los estudiantes y determinar responsables.
Personal	Se sugiere incorporar reuniones de coordinación entre los distintos ciclos para discutir la progresión de las habilidades desarrolladas por los estudiantes en los distintos ciclos.
Resultados	• Implementar indicadores de para medir la bidireccionalidad de la comunicación, el compromiso y si se cultiva la innovación, la toma de riesgos inteligentes y la creación de un enfoque en la acción.
	• Basar la medición de la satisfacción de los estudiantes en aspectos como la enseñanza recibida, las instalaciones, el trato, la convivencia, entre otros aspectos y que esta sea realizada de manera sistemática.
	• Realizar medición y análisis de quejas y reclamos
	Medir satisfacción de apoderados mediante encuesta de satisfacción.
	• Comparar resultados de desempeño con competidores y organizaciones de educación.
	• Incorporar la medición de compromiso o involucramiento de estudiantes u otros clientes.
Proyecto 4	**Generar sistema de Costos y Presupuestos para planes de acción PME**
Operaciones	Generar un presupuesto y un control presupuestario.

Medición	Se recomienda generar un presupuesto para las actividades del PME priorizando las actividades de mayor impacto y una Carta Gantt para realizar estas actividades, con un tiempo prudente para poder ejecutarlas y evaluarlas.
Resultados	Implementar Gestión de Costos para generar input de datos para análisis robustos, tanto operacionales como estratégicos.
	Implementar herramientas de presupuestos que permitan planificar y formular anticipada de los gastos e ingresos del Colegio y de la implementación del PME.
Proyecto 5	**Incorporar a una persona encargada de gestión de personas que permita alinear al personal con el logro de los objetivos estratégicos.**
Personal	Se sugiere incorporar al área de gestión de personas que permita mejorar la satisfacción de los empleados, por lo menos a una persona.
	Se sugiere generar procedimientos para determinar y evaluar los impulsores del compromiso.
	Se requiere definir procedimientos y protocolos que permitan llevar a cabo la gestión del rendimiento.
Estrategia	Se sugiere invertir en sistemas de control interno que permitan garantizar las buenas prácticas en el uso de los recursos.
	Se recomienda mejorar la segregación de funciones profesionalizando al personal y generar mecanismos de alineación entre el equipo de gestión y el de administración y finanzas
Resultados	• Generar indicadores de capacidad para detectar la necesidad de contrataciones o despidos. • Instaurar mediciones para los funcionarios, individualmente y por áreas. • Generar medidas de seguimiento del desarrollo de la fuerza de trabajo y de los líderes. • Generar indicadores de compromiso de los trabajadores
Proyecto 6	**Generar eficiencia en las operaciones y un mayor control de la seguridad.**
Liderazgo	Se recomienda generar procedimientos claros respecto al seguimiento de casos que vulneren el Manual de convivencia, no solo en estudiantes, si no que en todos los estamentos.
Estrategia	Se sugiere generar manuales de procedimiento para formalizar los procesos claves que tienen directa relación con los planes de acción
Medición	Se recomienda generar un procedimiento que permita determinar los niveles de implementación de las actividades del PME.
	Se recomienda incorporar aspectos mínimos en el procedimiento de evaluación de profesores, por ejemplo, que las evaluaciones deberían realizarse cada semestre a todos los profesores del nivel y trabajar con ellos sobre los aspectos a mejorar durante el año. En la evaluación de fin de año, se sugiere que los resultados se revisen con los profesores mediante entrevistas en el mes de diciembre y que este hito no se pase por alto.
Operaciones	Gestionar el costo, la eficiencia y la efectividad de las operaciones para minimizar el riesgo de fallas.
	Generar un manual de procedimientos estándares operativos, declarar los procesos pedagógicos y administrativos claves
	Formalizar los procesos para generar una uniformidad base
Proyecto 7	**Promover la innovación de proyectos que fomenten mejores prácticas pedagógicas.**
Clientes	Institucionalizar la búsqueda de mejores prácticas.
Operaciones	Impulsar la innovación sobre todo en prácticas pedagógicas por medio de fondos, incentivos, premios.

Anexo 10 Encuestas Cultura Lean

Encuesta de Cultura LEAN

Para determinar que el personal ha adquirido la cultura Lean, deben responder estas preguntas. Sobre 5 preguntas respondidas con De acuerdo o Muy de acuerdo se considera una encuesta satisfactoria. Las variables de la encuesta están basadas en Lean culture: a comprehensive systematic literature review (2019).



1. Asertividad: Se refiere al grado de asertividad en las relaciones sociales. De acuerdo con esta definición.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
¿Cree que el Colegio es asertivo para tratar las relaciones sociales en las que está inmerso?	○	○	○	○	○

2. La orientación hacia el futuro se refiere al grado en que los individuos de las organizaciones tienen comportamientos orientados al futuro, como la planificación o la inversión en el futuro. De acuerdo con esta definición.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
¿Cree que el Colegio tiene una orientación hacia el futuro?	○	○	○	○	○

3. La orientación hacia los demas se refiere al grado en que los individuos de las organizaciones alientan y recompensan a los individuos por ser justos, altruistas, amables, generosos, solidarios y bondadosos con los demás.De acuerdo con esta definición.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
¿Cree que el Colegio alienta la orientación hacia los demás?	○	○	○	○	○

4. La identidad colectiva dentro del grupo se refiere al grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias. De acuerdo con esta definición.

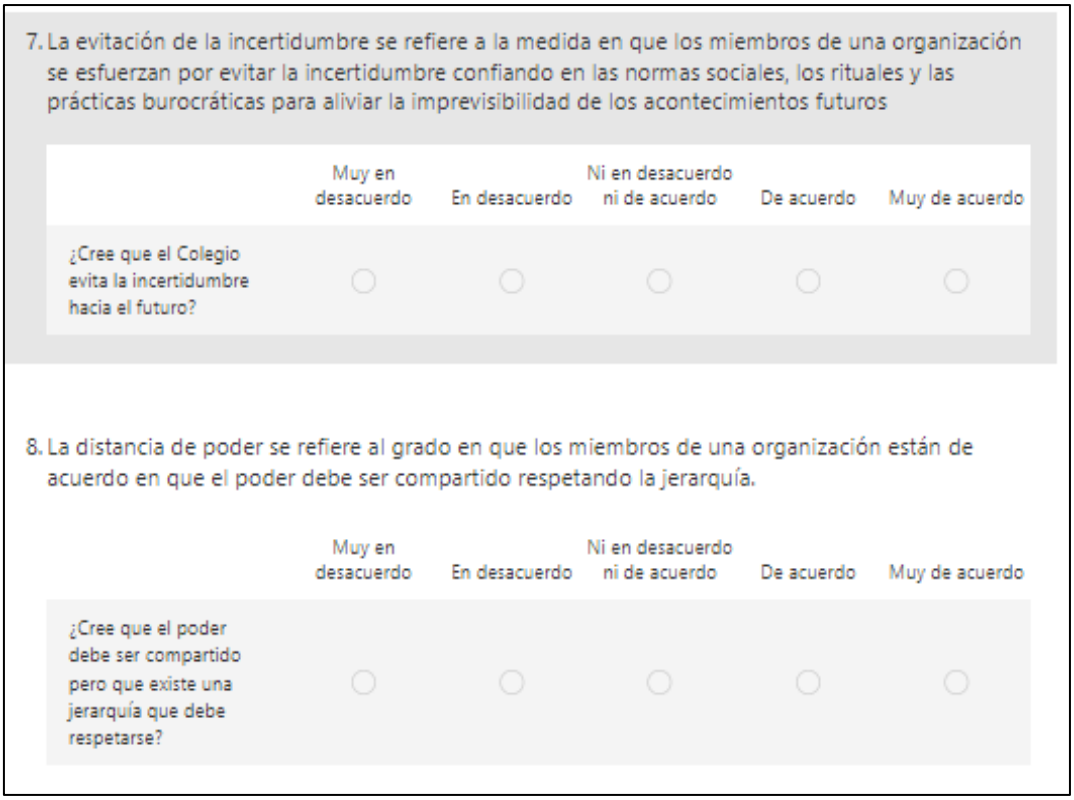
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
¿Cree que existe una identidad colectiva coherente con el PEI del Colegio?	○	○	○	○	○

5. El colectivismo institucional se refiere al grado en que las prácticas institucionales de las organizaciones y la sociedad alienta la acción colectiva.De acuerdo con esta definición.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
¿Cree que el Colegio alienta la acción colectiva y el trabajo en equipo?	○	○	○	○	○

6. La orientación al rendimiento se refiere a la medida en que una organización fomenta en los miembros del grupo la mejora del rendimiento y la excelencia. De acuerdo con esta definición.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
¿Cree que el Colegio fomenta en los miembros del grupo la mejora del rendimiento y la excelencia?	○	○	○	○	○



Anexo 11 Encuesta Docente

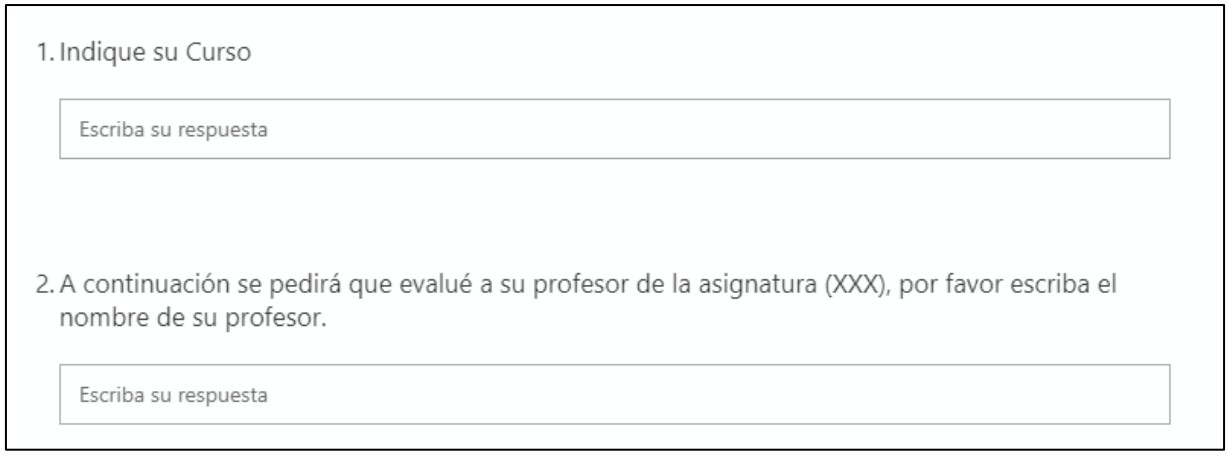
Encuesta Docente

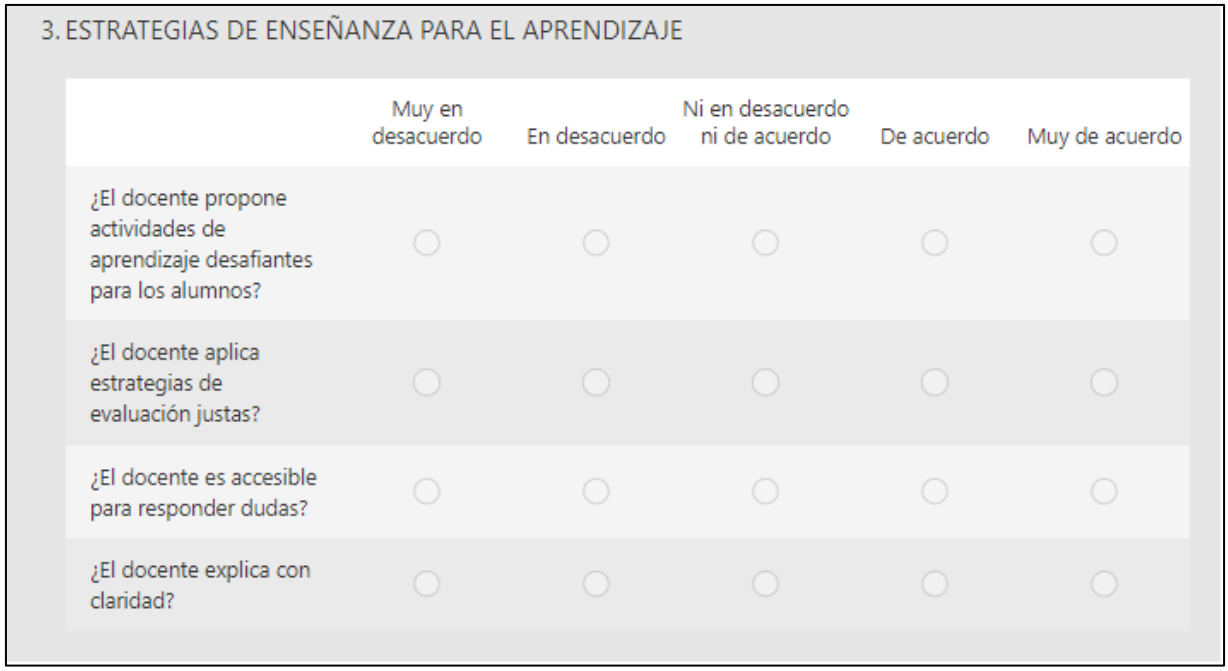
La siguiente encuesta tiene por objetivo conocer su percepción como estudiante sobre el desempeño del docente en esta asignatura, por medio de preguntas que abordan distintas dimensiones del ámbito educativo considerando aspectos de la docencia virtual. La encuesta se divide en tres partes:

1. ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE
2. AMBIENTE DE APRENDIZAJE
2. DOMINIO RELACIONAL

La encuesta cuenta con 10 preguntas, las cuales tomarán no más de 15 minutos en responder. Identifique el nivel de desempeño que mejor represente su respuesta, en una escala del 1 al 5, siendo el nivel 1 el de más bajo desempeño y el nivel 6 el de más alto desempeño de la siguiente manera

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo





4. AMBIENTE DE APRENDIZAJE

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El Docente propicia un ambiente de aprendizaje – trabajo basado en la confianza y el respeto mutuo	○	○	○	○	○
El docente establece para el desarrollo de su asignatura reglas claras y las aplica de manera oportuna y sin arbitrariedades.	○	○	○	○	○
El Docente cumple horarios y es puntual en el inicio y cierre de las sesiones de trabajo.	○	○	○	○	○

5. DOMINIO RELACIONAL

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El Docente muestra actitudes, valores y principios acordes con los declarados por la comunidad escolar.	○	○	○	○	○
El Docente potencia una buena interacción Estudiante-Profesor	○	○	○	○	○
El Docente potencia el trabajo en equipo de los estudiantes	○	○	○	○	○

Anexo 12 Encuesta de Satisfacción corporados

Encuesta de Satisfacción a los Corporados sobre la gestión institucional del Directorio

La siguiente encuesta tiene por objetivo conocer su percepción como corporado/a sobre la gestión institucional realizada por el Directorio del Colegio.

La encuesta cuenta con 12 preguntas o aseveraciones, las cuales tomarán no más de 15 minutos en responder. Identifique el nivel de desempeño que mejor represente su respuesta, en una escala del 1 al 5, siendo el nivel 1 el de más bajo desempeño y el nivel 5 el de más alto desempeño de la siguiente manera

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

La información obtenida en la encuesta es de **carácter confidencial** y tiene por objetivo mejorar la docencia y los procesos formativos.

1. Ingrese su nombre

Escriba su respuesta

2. Sobre la gestión Institucional

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy deacuerdo
¿Considera que las decisiones administrativas adoptadas por el directorio han sido las adecuadas?	○	○	○	○	○
¿El Directorio se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente del establecimiento?	○	○	○	○	○
El Directorio y los equipos directivos analizan semestralmente la delegación de recursos financieros y evalúan la necesidad de reasignarlos	○	○	○	○	○

3. Sobre la comunicación

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El Directorio genera canales fluidos de comunicación con los corporados, la comunidad educativa , y con las instituciones del Estado pertinentes.	○	○	○	○	○
El Directorio informa oportunamente sobre la situación financiera del establecimiento y de posibles estrategias a considerar	○	○	○	○	○
El Directorio ha sido transparente para informar sobre situaciones complejas que involucren la sostenibilidad del establecimiento	○	○	○	○	○

4. Sobre la percepción de la participación

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El Directorio ha tomado en cuenta la opinión de los corporados en sus decisiones.	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○

Anexo 13 Encuestas de Satisfacción a las familias

Encuesta de Satisfacción a los Padres y Apoderados

La finalidad del presente cuestionario es que la institución educativa en que estudia su pupilo hijo/a, se conozca a sí misma. De esta manera tu opinión, unida a los demás actores de la comunidad educativa, ayudará a tomar decisiones que permitan mejorar la calidad de la educación que recibe su pupilo hijo/a.

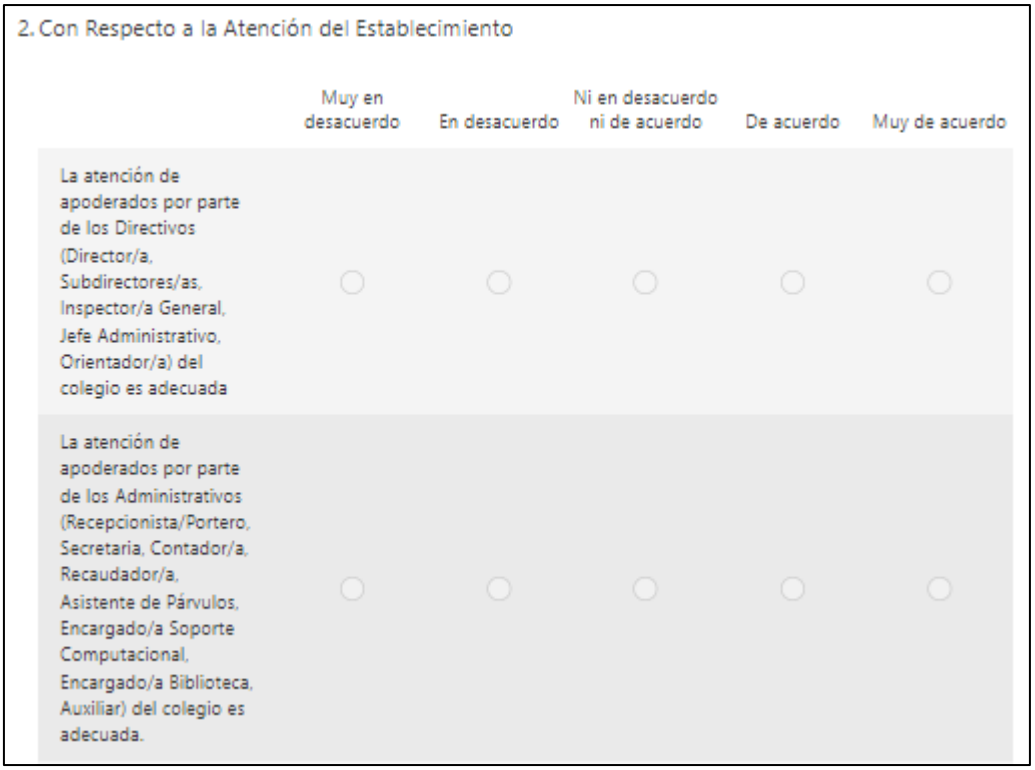
El trabajo que le solicitamos al responder este cuestionario es muy importante para esta institución, ya que, sólo tú puedes comunicar lo que piensas y sientes con respecto a ella.

El cuestionario es anónimo.

La encuesta cuenta con 34 afirmaciones, las cuales tomarán no más de 15 minutos en responder. Identifique el nivel de desempeño que mejor represente su respuesta, en una escala del 1 al 5, siendo el nivel 1 el de más bajo desempeño y el nivel 6 el de más alto desempeño de la siguiente manera

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

La información obtenida en la encuesta es de **carácter confidencial** y tiene por objetivo mejorar la docencia y los procesos formativos.



2. Con Respecto a la Atención del Establecimiento

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La atención de apoderados por parte de los Directivos (Director/a, Subdirectores/as, Inspector/a General, Jefe Administrativo, Orientador/a) del colegio es adecuada	○	○	○	○	○
La atención de apoderados por parte de los Administrativos (Recepcionista/Portero, Secretaria, Contador/a, Recaudador/a, Asistente de Párvulos, Encargado/a Soporte Computacional, Encargado/a Biblioteca, Auxiliar) del colegio es adecuada.	○	○	○	○	○

Cada vez que he necesitado, el profesor jefe ha generado los espacios para recibirme y conversar sobre la situación de mi hijo/a o pupilo.	○	○	○	○	○
El trato que recibo en el colegio es cordial y respetuoso	○	○	○	○	○
Cada vez que he presentado una solicitud o un problema al colegio, he obtenido una respuesta en un plazo razonable	○	○	○	○	○

3. Formación y resultados

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El colegio me entrega información respecto de los resultados que obtiene en las pruebas SIMCE y PSU.	○	○	○	○	○
Considero que la formación académica entregada por el colegio le permite a mi hijo/a o pupilo acceder a la Educación Superior.	○	○	○	○	○
El colegio prepara a mi hijo/a o pupilo para que se desenvuelva mejor en la vida diaria	○	○	○	○	○
El tipo de actividades extraprogramáticas que ofrece el colegio son del interés de mi hijo/a o pupilo.	○	○	○	○	○
El colegio me entrega información oportuna de los resultados académicos de mi hijo/a o pupilo.	○	○	○	○	○

4. DOMINIO RELACIONAL

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El Docente muestra actitudes, valores y principios acordes con los declarados por la comunidad escolar.	○	○	○	○	○
El Docente potencia una buena interacción Estudiante-Profesor	○	○	○	○	○
El Docente potencia el trabajo en equipo de los estudiantes	○	○	○	○	○

5. Clima y Convivencia Escolar

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
En el curso de mi hijo/a o pupilo, existe un clima adecuado de trabajo	○	○	○	○	○
El colegio se caracteriza por mantener una sana convivencia escolar.	○	○	○	○	○
En el colegio hay un ambiente seguro para mi hijo(a)	○	○	○	○	○
Los conflictos entre los estudiantes son debidamente solucionados por el colegio.	○	○	○	○	○
El colegio promueve una buena convivencia entre sus alumnos	○	○	○	○	○

6. Con Respecto al Equipamiento e Infraestructura

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El colegio cuenta con una adecuada infraestructura y equipamiento para los alumnos	○	○	○	○	○
En el colegio existe una adecuada mantención del equipamiento (muebles, computadores, equipos de laboratorio, implementos deportivos, etc.).	○	○	○	○	○
El colegio se preocupa por mantener limpia y en buen estado la infraestructura (salas de clase, bibliotecas, laboratorios, etc.).	○	○	○	○	○

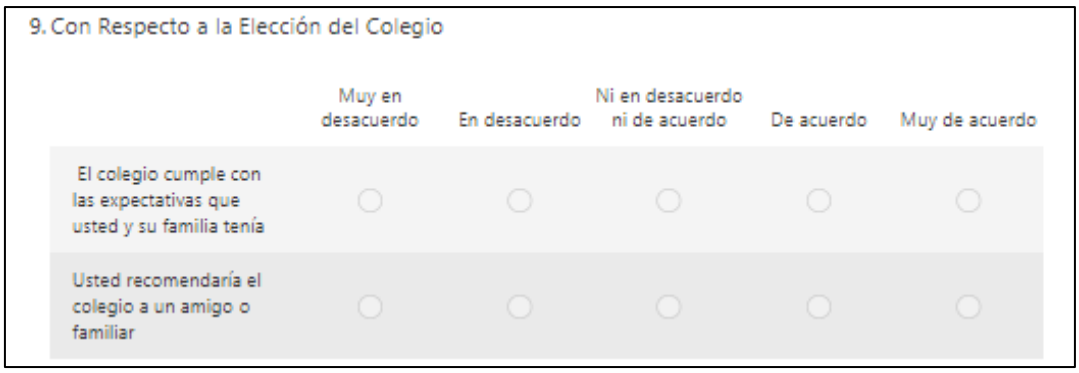
El colegio cuenta con espacios físicos debidamente equipados y habilitados para los estudiantes en la biblioteca, sala de computación y laboratorio.	○	○	○	○	○
El colegio cuenta con un comedor limpio y bien habilitado.	○	○	○	○	○
El colegio mantiene los baños limpios y en buen estado	○	○	○	○	○

7. Con Respecto a la Integración y Pertenencia

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El colegio compromete a los apoderados en la formación de sus hijos.	○	○	○	○	○
El colegio genera instancias de participación de apoderados	○	○	○	○	○
Me siento identificado con el Proyecto Educativo Institucional del Establecimiento	○	○	○	○	○
Siento que mi familia, hijo/a o pupilo es importante para el colegio	○	○	○	○	○

8. Con Respecto a la Comunicación

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El colegio informa oportunamente actividades que en él se realizan.	○	○	○	○	○
El colegio informa de manera oportuna y clara aspectos académicos y de convivencia escolar	○	○	○	○	○
Los canales de comunicación que utiliza el colegio (diario mural, página web, circulares, etc.) son adecuados y suficientes	○	○	○	○	○
Se percibe una comunicación formal y de respeto de parte de los profesores y asistentes de la educación hacia estudiantes y apoderados	○	○	○	○	○
Se fomenta una comunicación bi direccional	○	○	○	○	○



Anexo 14 Encuestas de Satisfacción sobre talleres y charlas de Formación y/o Convivencia Escolar.

La siguiente encuesta tiene por objetivo conocer su percepción como estudiante sobre el taller/charla o jornada <Nombre del taller o charla>

La encuesta cuenta con 12 preguntas o aseveraciones, las cuales tomarán no más de 15 minutos en responder. Identifique el nivel de desempeño que mejor represente su respuesta, en una escala del 1 al 5, siendo el nivel 1 el de más bajo desempeño y el nivel 5 el de más alto desempeño de la siguiente manera

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

La información obtenida en la encuesta es de **carácter confidencial** y tiene por objetivo mejorar la docencia y los procesos formativos.

1. Indique su Curso

Escriba su respuesta

2. A continuación se pedirá que coloque el nombre del tallerista o charlista que realizó la actividad

Escriba su respuesta

3. ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El propósito del taller cumplió con sus expectativas	○	○	○	○	○
Los contenidos son congruentes con el propósito del taller	○	○	○	○	○
Los contenidos del taller enriquecen su práctica laboral.	○	○	○	○	○
Las actividades fueron congruentes con el propósito del taller	○	○	○	○	○
¿Considera que esta instancia le es de utilidad para su formación?	○	○	○	○	○

4. MEDIACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El charlista o tallerista mostró dominio de los contenidos durante el taller	○	○	○	○	○
El charlista o tallerista mantuvo una comunicación fluida y oportuna con los participantes a lo largo del taller.	○	○	○	○	○
El charlista o tallerista motivó la participación reflexiva de los participantes.	○	○	○	○	○
El charlista o tallerista mostró cordialidad durante todo el taller.	○	○	○	○	○

5. DOMINIO RELACIONAL

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
El Docente muestra actitudes, valores y principios acordes con los declarados por la comunidad escolar.	○	○	○	○	○
El Docente potencia una buena interacción Estudiante-Profesor	○	○	○	○	○
El Docente potencia el trabajo en equipo de los estudiantes	○	○	○	○	○

Anexo 15 Prueba de Capacitación LEAN

Prueba de Capacitación LEAN

En base a los analizados de conceptos y definiciones sobre la manufactura Lean, el estudiante deberá de resolver el siguiente cuestionario:

Se considerará Calificación Satisfactoria al cumplir con 15 o más respuestas correctas

1. ¿Es cierto que el concepto de TPM en la manufactura Lean significa Producción Total de Manufactura?

- Falso
- Verdadero

2. ¿Cuáles de las siguientes herramientas son de la manufactura Lean?

- TPM
- Kaizen
- 5 "S"
- Poka Yoke
- Todas las anteriores

3. ¿Cuál de las siguientes frases no representa el pensamiento Lean?

- Trabajo individual y no empoderamiento
- Es una filosofía de vida
- El líder pone el ejemplo
- La opinión de todos cuenta

4. ¿Es una de las herramientas más avanzadas en la manufactura Lean que se le considera una forma de vida?

- TPM
- SMED
- Ninguna de las anteriores
- Kaizen

5.Seleccione cuál de los siguientes conceptos son desperdicio desde el punto de vista de manufactura Lean:

- Exceso de movimiento
- Creatividad no utilizada
- Todos los anteriores
- Esperas
- Transporte sin utilizar
- Lean Manufacturing

6.Según lo expuesto en los temas existe una ecuación que nos puede definir el concepto de productividad:

- Productividad = insumos empleados / insumos disponibles
- Productividad = unidades producidas / empleados
- Productividad = unidades con calidad / unidades con defectos
- Productividad = el ahorro encontrado por la calidad de piezas

7. ¿Es cierto que el sistema de etiquetado para prevenir errores dentro de la manufactura Lean se le denomina Kanban?

- Verdadero
- Falso

8.Sector empresarial donde inicio el sistema de Lean manufacturing:

- Automotriz
- Militar
- Aeroespacial
- Ninguna de las anteriores

9.Uno de los ideales de la manufactura Lean es:

- Trabajo individual y el orgullo de hacerlo
- Utilizar tecnología de punta
- La implementación de franquicias
- Trabajo en equipo y valor por las personas

10. ¿Cuál de los siguientes objetivos no es de la manufactura Lean?

- Reducir inventarios de productos y de materias primas
- Mayor flexibilidad en los procesos
- Incrementar bajo el sistema costo volumen utilidad
- Eliminar procesos que no agregan valor

11.En manufactura Lean se busca reducir los desperdicios, uno de ellos es:

- La sobre producción
- Un exceso de inventarios
- Un reproceso en exceso
- Todos los anteriores

12. La manufactura Lean es la traducción no literal que se hace de: 5 puntos

- Lean manufacturing
- List just in time
- Lean management
- Ninguna es correcta

13. Uno de los desperdicios considerados en la manufactura Lean es el proceso excesivo, esto significa:

- un exceso en el trabajo, manipulación y atención sobre de una pieza que se está produciendo
- Un reproceso en exceso
- Un exceso de líneas de producción
- Un exceso en las materias primas utilizadas para producir

14. ¿Es cierto que el proceso de manufactura Lean se basa en empujar?

- Verdadero
- Falso

15. La manufactura Lean es:

- Una extensión de Six Sigmas que se basa en cero defectos
- Una técnica de calidad para reducir los errores

- Una idea de calidad que busca eliminar los desperdicios
- Una filosofía que tiene como propósito eliminar los desperdicios y la mejora continua

16. Uno de los caminos para implementar el sistema Lean manufacturing es:

- The Ford Company Way
- Six Sigma Way
- The Nissan Way
- The Toyota Way

17. País donde inició la Manufactura Lean o Lean manufacturing: 5 puntos

- Japón
- Alemania
- E.U.A.
- Ninguna de las anteriores

18. ¿Es cierto que el proceso de manufactura Lean se puede aplicar en la formulación y evaluación de proyectos?

- Falso
- Verdadero

19. ¿Es cierto que uno de los principios de la manufactura Lean es la especialización del obrero y de reducir sus operaciones en la línea de producción?

- Falso
- Verdadero

20. ¿Cuál de los siguientes criterios no representa un pilar del justo a tiempo?

- Ninguna de las anteriores
- Primero el ser humano
- Mejora continua
- El peor enemigo es el desperdicio