



**Magíster En Educación Mención  
Gestión de Calidad**

**Trabajo De Grado II**

**Diagnóstico Institucional Y Plan De Mejoramiento Educativo**

**Colegio Camilo Henríquez**

Profesor guía:

**Delfina Cabrera G.**

Alumno (s):

**Claudio Jiménez Aedo.**

16.068.337-6

**Yester Sandoval Fuentes.**

16.239.223-9

**Caroll Uslar Salazar.**

11.962.649-8

Los Ángeles - Chile, Noviembre de 2015.

## ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>6</b>
<b>Dimensionamiento del Establecimiento.....</b>	<b>35</b>
<b>Análisis del Diagnóstico Situacional (áreas y dimensiones).....</b>	<b>41</b>
<b>Análisis de los resultados.....</b>	<b>51</b>
<b>Plan de Mejoramiento.....</b>	<b>53</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>93</b>

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la Autoevaluación, se busca promover la excelencia de la gestión escolar en los planteles educativos, enmarcando dicha gestión en el ámbito administrativo, pedagógico y la relación entre la comunidad. De esta forma se potencia su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras; es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan. La planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a la sociedad. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentran en el marco de la autoevaluación institucional. Una vez realizado, es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que el destinatario de los servicios perciba, de forma significativa, la mejora implantada. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda, la mejor opción de cambio. Es por esta razón por lo que la autoevaluación se entiende como un Sistema de Mejoramiento Continuo de Calidad, pues no implica acciones aisladas, sino la producción de un círculo virtuoso que se inicia con la reflexión interna de docentes, directivos, estudiantes, padres de familia, funcionarios para avanzar en acciones de mejora. La autoevaluación tiene dos resultados: el primero, proveer un diagnóstico de la realidad institucional y el segundo, iniciar un proceso de implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad de las características débiles, plasmadas

en objetivos claros y alcanzables, es entonces donde se requiere trazar un plan de mejoras, el cual constituye un objetivo del proceso de mejora continua, y por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los agentes responsables pertenecientes a la comunidad educativa. El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporar a los diferentes procesos de la gestión organizacional, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos. El plan de mejora permite; identificar las causas que provocan las debilidades detectadas, identificar las acciones de mejora a aplicar, analizar su viabilidad, establecer prioridades en las líneas de actuación, disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas, negociar la estrategia a seguir, incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión, motivar a la comunidad educativa a mejorar el nivel de calidad. El plan de mejora contiene objetivos, metas, resultados esperados, actividades que se realizarán y sus responsables, así como el cronograma, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y los indicadores para hacer seguimiento a su ejecución. Es recomendable que el plan se elabore con un horizonte de cuatro años, con metas anuales y teniendo en cuenta que:

- La realización de algunas acciones significará un cambio profundo en las prácticas y la cultura institucional. Por lo tanto, requieren tiempo para su maduración.

- Algunos resultados del plantel educativo son anuales y, para observar su evolución, necesitan contrastarse entre un periodo y otro.

En ciertos casos, los procesos y sistemas del plantel educativo serán modificados, lo que implica la ejecución de fases de análisis, diseño e implementación. Es importante aclarar que un lapso de cuatro años no significa que las acciones proyectadas se ejecutarán en el último momento y que los resultados se revisarán solamente al finalizar el plan. Al contrario, para generar transformaciones de fondo es necesario establecer desde el inicio un ritmo de trabajo continuo con metas parciales. Asimismo, es recomendable diseñar los mecanismos para conocer de manera periódica los logros obtenidos y, con base en ellos, tomar las medidas preventivas y correctivas que aseguren que al finalizar el período propuesto se alcanzarán los resultados proyectados. El plan elaborado con base en este documento permite tener de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora. Su implantación y seguimiento debe ir orientada a aumentar la calidad de la enseñanza para que sea claramente percibida por su destinatario final.

## MARCO TEÓRICO

### **La Calidad: una reflexión sobre su conceptualización**

El término calidad, en latín significa "cualidad, manera de ser", su significado castellano es "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

Las definiciones de calidad, han sufrido un proceso evolutivo que va, desde aspectos puramente cuantitativos relacionados con la calidad técnica de un producto a través de procesos de manufactura, hasta un enfoque acorde a las necesidades del usuario que satisfagan los requerimientos del cliente. No obstante lo anterior, existe hoy en día un acuerdo universal en el sentido de que es el usuario y no el productor quien en último término decide si un producto o servicio tiene calidad. El cliente, la persona quien usa o se beneficia de un producto o proceso, juega un rol clave en el mejoramiento de la calidad porque es él quien define en primer lugar la calidad.

En el ámbito empresarial el concepto de calidad ha sido vinculado con la filosofía de la Calidad Total. En este sentido, existen importantes aportes para gerenciar las empresas según éste nuevo paradigma, basado en una serie de principios y fundamentos que señalaremos más adelante.

Sin embargo, Sánchez (2001) tratando de ampliar el término señala que la Calidad Total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia que posibilita y fomenta la mejora continua de la calidad.

Pero más allá de cualquier expresión, se debe acotar que el significado de calidad es, en última instancia, de esencia filosófica.

### **Calidad en Educación**

El significado atribuido a la expresión “calidad de la educación” incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí. Toranzos (2000) sostiene que en el ámbito educativo la calidad puede considerarse en varias dimensiones.

En un primer sentido el concepto la calidad puede ser entendido como «eficacia»: una educación de calidad sería aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender al cabo de determinados ciclos o niveles. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.

Una segunda dimensión del concepto de calidad está referido a qué es lo que se aprende en el sistema y a su «relevancia» en términos individuales y sociales. En este sentido una educación de calidad sería aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares.

Finalmente, una tercera dimensión es la que refiere a la calidad de los «procesos» y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva una educación de calidad sería aquella que ofrece un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio

y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, etc. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa.

Según las opiniones de Toranzos (2000) las tres dimensiones del concepto son esenciales a la hora de referirnos a la calidad de la educación.

Por otra parte, en opinión de Navarro (1997) la educación de calidad es la que logra resultados que permitan el progreso y la modernización. Elevar la calidad es entonces encontrar los medios necesarios para el logro de los fines. Midiendo los resultados se adecuan los medios pertinentes.

De acuerdo a lo señalado por Arrien (1998), la Calidad parece estar muy asociada a los procesos y resultados del desarrollo educativo del educando, desarrollo que se manifiesta en los aprendizajes relevantes del educando como sujeto, haciendo que este crezca y se desarrolle personal y socialmente mediante actitudes, destrezas, valores y conocimientos que lo convierten en un ciudadano útil y solidario.

Desde una visión global e integral, la calidad de la enseñanza es el resultado de un conjunto de procesos que conducen a su obtención, de manera que para mejorar la calidad se debe analizar los procesos intermedios o coadyuvantes, en diversos grados de los aprendizajes y no sólo su resultado final.

A pesar de la gran masa de literatura sobre calidad, el concepto de calidad aún presenta algunas ambigüedades y penumbras. Partiendo de esto, Harvey y Green (1993), analizan cinco diferentes concepciones de calidad y su relevancia para la educación superior. Tales como: fenómeno excepcional, logro de un propósito, perfección o coherencia, relación valor – costo, y transformación (cambio cualitativo).

### **Calidad como fenómeno excepcional:**

Esta concepción acepta como axiomático que la calidad es algo especial. Y se

pueden distinguir tres variantes de esta noción: la idea tradicional, la calidad como excelencia y la satisfacción de un conjunto de requisitos.

La noción tradicional de calidad implica distinción, clase, exclusividad, elitismo y, en gran medida, un aspecto inaccesible para la mayoría. La calidad, según esta concepción, no puede ser juzgada ni medida, y es contrastada con un conjunto de criterios. No se intenta definir la calidad así concebida, simplemente se reconoce cuando existe.

La calidad como excelencia implica la superación de altos estándares, está muy vinculada con la concepción tradicional, pero se identifica los componentes de la excelencia. Ésta radica en los insumos y los productos o resultados. Una Universidad que atrae a los mejores estudiantes, los mejores profesores, los mejores recursos físicos y tecnológicos, por su propia naturaleza, es de calidad, es excelente y producirá graduados de alta calidad.

El énfasis de esta concepción en los "niveles" de entrada y salida constituye una medida absoluta de la calidad y la noción de "centros de excelencia" se apoya en esta concepción.

Quienes defienden este enfoque señalan que la excelencia es juzgada por la reputación de la institución y el nivel de sus recursos. Ambos elementos se refuerzan, puesto que un alto nivel de recursos respalda la buena reputación institucional, y a la vez que ésta atrae nuevos bienes.

Por consiguiente, la excelencia abarca tanto los elementos de entrada al sistema como los de salida y puede ser definida como "hacer bien las cosas adecuadas" donde el nivel de la salida es función del nivel de la entrada. De modo que, cuando se habla de "centros de excelencia" se está utilizando esta noción de calidad excepcional.

La calidad como satisfacción de un conjunto de requisitos se identifica, generalmente, con la de los productos que superan el "control de calidad". Los contrastes se basan en criterios alcanzables destinados a "rechazar" los productos

defectuosos, es el resultado del "control científico de calidad", pues supone la conformación de acuerdo con unos estándares, la cual implica que la calidad mejora conforme se elevan los estándares.

Esta forma de concebir calidad presupone que los estándares son objetivos y estáticos; no obstante, éstos son acordados y sujetos a nuevas negociaciones, a la luz de cambios en las circunstancias.

También implica que existen cualidades comunes susceptibles de ser medidas y evaluar el grado de desempeño. Sin embargo, desde los años 80 los estándares se están viendo como un punto de preocupación en diversos países, por cuanto parecen opacar la creatividad e innovación institucional tan importantes en un mercado interinstitucional altamente competitivo.

Por otra parte, se ha visto que es posible la provisión de estándares no universales para la educación superior, pues dan a las instituciones una oportunidad de aspirar a tener calidad en la medida que distintos conjuntos de estándares sean formulados para distintos tipos de instituciones.

Sin embargo, la introducción de estándares relativos versus absolutos para juzgar las instituciones provoca inquietud en relación con grados de comparación, además de que muchas veces no se sabe mucho respecto de los criterios utilizados para formular dichos estándares. De manera que podría no estarse de acuerdo respecto de la calidad un producto, aun cuando esté conforme con ciertos estándares.

Es posible que esto se deba al hecho de que calidad, según estándares relativos, parece subestimar la noción de que ésta implica un aspecto por encima de lo común y el cumplimiento de estándares podría ser visto como común u ordinario y en ningún caso excepcional.

### **Calidad como perfección o coherencia:**

En esta segunda aproximación, Harvey y Green (1993) considera el concepto de calidad en términos de coherencia o consistencia, se fundamenta en dos premisas: una implica cero defectos y la otra, hacer las cosas bien la primera vez.

En calidad igual a cero defectos, la excelencia se define en términos de conformación con una particular especificación. Ésta no es un estándar ni es evaluada contra ningún estándar. El producto o servicio es juzgado por su conformidad con la especificación, la cual es predefinida y medible, pues perfección consiste en asegurar que todo esté correcto, carente de errores; aún más, este enfoque exige que dicha perfección sea entregada de manera consistente.

El concepto de excelencia involucrado en este enfoque también implica una filosofía de prevención, en vez de inspección. El énfasis está en asegurarse de que en cada etapa del proceso productivo no ocurran faltas, aun más que en esperar la inspección del producto final para identificar defectos.

El enfoque "cero defectos" está intrínsecamente ligado con la noción de "cultura de calidad", la cual se da en la organización donde la responsabilidad recae sobre todo y no solamente en los controladores de calidad (Crosby, 1993).

El hacer las cosas bien la primera vez implica que, en cada etapa del proceso, las personas involucradas se aseguran que el producto va saliendo y entrando libre de defectos. No hay chequeo de productos terminados, por el contrario, el énfasis está en asegurarse de que todo se hace bien desde el inicio y que la calidad es responsabilidad de todos. De cierta manera puede hablarse, de una democratización de la calidad.

### **Calidad como logro de un propósito:**

Este enfoque va más allá de los procesos y los productos o servicios. La calidad tiene sentido en relación con el propósito del producto o servicio, lo cual implica

una definición funcional.

De modo que existe calidad en la medida en que un producto o un servicio se ajustan a las exigencias del cliente, es decir la dimensión más importante de la calidad es la funcionalidad. Por lo tanto un producto "perfecto" es totalmente inútil si no sirve para satisfacer la necesidad para la que fue creado.

En el contexto de la educación superior, el concepto de calidad, según los requerimientos del cliente, provoca varias interrogantes. Primero, ¿Quién es el cliente de la educación superior?; ¿Son clientes los estudiantes o el Estado que aporta recursos; los empresarios o los padres que pagan por la educación de sus hijos? ¿Qué son los estudiantes?, ¿Son clientes, productos o ambos? O quizás se debería hablar de los estudiantes como "consumidores" de la educación, pues son ellos quienes ingresan al sistema, "sufren" el proceso y emergen "educados".

Calidad como relación costo-valor

Ésta posición es mantenida por algunos gobiernos, cuando exigen a las universidades que justifiquen los costos (inversiones y de operación). La idea de eficiencia económica está en la base de esta noción, pues incluye como eje central el mecanismo de "accountability" (rendición de cuentas) al público contribuyente de los sistemas públicos.

La efectividad, desde esta perspectiva, es considerada en términos de mecanismos de control (auditorías de calidad), resultados cuantificables (indicadores de desempeño) y evaluaciones de la enseñanza y de la investigación.

La idea no es utilizar los recursos para mejorar una calidad mediocre, sino que retirar los recursos del desempeño mediocre y estimular la búsqueda de lo mejor.

El individualismo económico, bajo la forma de fuerzas de mercado y la competencia, apuntalan este enfoque, puesto que en una situación de competitividad la misión de las instituciones determinadas por el "nicho" en el mercado conduce, inevitablemente, a la noción de "valor por dinero".

Aquellos que creen en esta idea esperan enrolar a más gente en educación

superior con una mínima inversión disminuyendo así el costo - efectividad y aumentando la competencia por recursos y buenos estudiantes.

#### Calidad como transformación

Esta noción se basa en el "cambio cualitativo", cuestiona la idea de calidad centrada en el producto, pues considera que la calidad radica, por un lado, en desarrollar las capacidades del consumidor (estudiante) y, por otro, en posibilitarle para influir en su propia transformación.

En el primer caso, el "valor agregado" es una medida de calidad en términos del grado en que la experiencia educativa incrementa el conocimiento, las capacidades y las destrezas de los estudiantes. En el segundo, supone una implicación del estudiante en la toma de decisiones que afectan su transformación que, a la vez, proporciona la oportunidad de ampliar sus posibilidades para participar en la vida profesional.

Esta idea de calidad como transformación cuestiona la relevancia del enfoque de calidad centrado en el producto a la educación superior, dado que la educación no es un servicio para un cliente, sino que un proceso continuo de transformación del participante, sea estudiante o investigador.

Por ende esto lleva a dos conceptos de calidad transformacional en educación: el enriquecimiento del consumidor y el reforzamiento del consumidor.

Una educación de calidad es aquella que efectúa cambios en el participante y presumiblemente lo enriquece. Para (Astin, 1991) esta noción de "valor agregado" otorga un sentido sumativo a este enriquecimiento, pues el "valor agregado" es una medida de calidad en tanto la experiencia educacional enriquezca el conocimiento, las habilidades y destrezas de los estudiantes.

Por lo tanto, una institución de alta calidad es aquella que en gran medida, enriquece a sus estudiantes. De modo que la determinación del valor agregado depende de la metodología y lo que se define como valor.

Cuando se mide el "valor agregado" se obtiene un indicador cuantificable de "valor

agregado", pero se ignora la naturaleza de la transformación cualitativa.

El segundo elemento de la calidad transformativa es la entrega de poder que se da al alumno, lo cual implica, según Harvey y Green (1993), otorgar poder a los estudiantes para influir en su propia transformación. Ello permite involucrar al estudiante en el proceso de toma de decisiones que afecta su propia transformación.

En este sentido, el autor sostiene que, el que aprende debe apropiarse del proceso de aprendizaje y adquirir responsabilidad en la determinación del estilo y forma de entrega del aprendizaje. Además, el proceso de transformación provee la oportunidad de autofortalecimiento con consecuencias positivas en el propio proceso de toma de decisiones.

Algunas maneras de otorgar poder a los estudiantes y hacerlos protagonistas de su propia transformación son: la evaluación de la docencia de los estudiantes, la selección de algunas actividades curriculares como cursos de libre elección o estudio dirigido, la utilización de contratos de aprendizaje y el desarrollo de pensamiento creativo. Esto requiere que el joven sea tratado como actor intelectual y no como un simple receptor de información.

El otorgar poder al estudiante implica transformar la habilidad conceptual y la conciencia del alumno, lo cual conlleva un grado de amenaza para el docente, puesto que, como señalan Harley y Burrows (1992) citado por Tünnermann, C. (1996), provoca no sólo la pérdida de control sobre la organización estructural de la actividad académica, sino de los procesos intelectuales.

El investir de poder a los estudiantes equivale a involucrar al consumidor en fijar estándares, y la calidad es juzgada en términos de la democratización del proceso y no solamente del resultado.

Desde otro ángulo, es posible afirmar que el dotar de poder al estudiante, junto con la noción de "valor agregado", se acerca a la definición de excelencia que se dio antes, es decir hacer las cosas bien, puesto que una institución excelente es

aquella que tiene el mayor impacto o agrega el mayor valor al desarrollo personal e intelectual de la estudiantes (Astin, 1991).

Lo antes expuesto nos permite señalar que calidad es un concepto filosófico, sus definiciones varían y, en cierta forma reflejan diferentes perspectivas del individuo y la sociedad.

En una sociedad democrática, donde debe existir espacio para que mucha gente piense distinto, no hay una única y correcta definición de calidad y, es un concepto relativo que depende del individuo que lo utilice. Por eso, es posible que sea definido según un abanico de cualidades. No obstante, se podría tratar de definir los criterios que cada actor interesado utiliza cuando juzga la calidad de una institución.

Este enfoque pragmático llama a establecer un conjunto de criterios que reflejen aspectos de calidad de sentido común y busque formas convenientes para cuantificar dicha calidad sin que estas formas se conviertan en fines.

Disponer de un conjunto de criterios desde la perspectiva de distintos grupos y no sustentar una definición unívoca de calidad puede ofrecer una solución práctica a un asunto filosófico altamente complejo, no porque se carezca de una teoría subyacente, sino porque diferentes grupos tienen el derecho de ostentar distintas perspectivas. Es decir, que es perfectamente legítimo que las autoridades gubernamentales demanden eficiencia en los recursos invertidos, que los estudiantes exijan excelencia, que los empleadores esperen un producto con aptitud para un propósito y que la comunidad en general considere que en la educación superior debe haber calidad total.

Por consiguiente, consideramos que este enfoque es adecuado puesto que involucra las cinco concepciones analizadas.

### **Modelos de Calidad:**

Para enfrentarnos a la difícil tarea de abordar la calidad de la educación se nos presentan dos opciones: se puede diseñar un modelo de calidad propio o se puede optar por acomodar a la realidad un modelo determinado.

Un modelo es una representación esquemática de la realidad, a menor escala y representando sus características básicas. En calidad los modelos sirven, antes que nada, para evaluar el nivel de calidad de un centro educativo, de un organización o de algún tipo de entidad, que decide homologarse y presentar a la sociedad sus logros.

La definición del modelo teórico de calidad puede representar un intento de aproximarnos a un determinado paradigma ideológico conceptual: a tal efecto, nosotros optamos por el de calidad total, asumiéndola como mejora continua. Sin embargo, aunque la opción paradigmática se centra en la calidad total debemos hacer algunas acotaciones particulares por el hecho de tratarse de un ámbito educativo: Abarca todas las actividades Es responsabilidad (involucrar) de todas las personas Ha de realizarse en todo momento Incluye todos los aspectos de la vida de la unidad académica.

Al suscribirnos al paradigma de la calidad total consideramos necesario reflexionar sobre los modelos ya configurados. En este sentido, y aunque concebidos inicialmente para empresas productivas, cabe mencionar los modelos de Deming, Baldrige, EFQM; posteriormente han sido objeto de acomodaciones aplicables al campo educativo.

Muchos autores, entre ellos López Mojarro (1999), López Rupérez (1998), Álvarez (1998), Apodaca y Lobato (1998); están de acuerdo en señalar que la solución definitiva de los problemas educativos está en los modelos de calidad, pero es importante tener en cuenta que los modelos pueden variar, que cada centro puede lograr elaborar su propio modelo, incluyendo sus criterios científicos y sistemáticos para adaptarlo a sus peculiaridades.

La ventaja de usar los modelos establecidos es clara si lo que se pretende es

optar por una cultura de calidad que se convierta en parte integral de la vida del centro educativo y sea asumida e internalizada por cada uno de sus miembros.

Son muchos los autores que han orientado sus trabajos basados en los modelos de calidad, algunos de ellos realizaron aportes valiosos que constituyen referencias importantes para nuestro estudio, entre ellos: Santos Guerra (1990), Gairín (1999), Gento (1998), Astolfi (1999), Cantón (2001), Alvarez (1998), López (1999).

### ***Modelo de Deming:***

Este modelo se estableció inicialmente con el fin de promover el control estadístico de calidad en las empresas. Busca la implicación general de todos los niveles de la organización, desde la dirección general hasta los puestos más inferiores; aún cuando se basa en el control estadístico de la calidad, concede más relevancia a los procesos que a los resultados.

Edwards Deming enseñó la calidad a los japoneses y estableció una secuencia de acciones en torno a catorce principios. Sintetizando así un modelo operativo de gestión de calidad que proporciona una base teórica de planificación de la calidad. La base es el firme propósito de mejora como filosofía. Para Deming es importante depender de la autoevaluación en lugar de la inspección, la implicación y el compromiso de todos en la mejora de la institución. Como premisas básicas destacan la previsión de los fallos o de los errores, la revisión del trabajo y la estandarización o generación de los buenos resultados obtenidos.

La secuencia de estos principios, el llamado reloj de Deming, muestra los pasos y la forma de llevar a cabo en la práctica el modelo. Lo importante es su carácter recurrente que unido al llamado ciclo de Deming (plan-do-check-act) determina una espiral inacabada y unida de ciclos continuados de mejora, a la vez que un aseguramiento de la calidad conseguida.

Cabe destacar que en este modelo todos los criterios tienen el mismo peso, mientras en los demás, el peso está ponderado por criterios en función de procesos y resultados. Según Cantón (2001) Lo más importante del modelo es una filosofía basada en kaizen (pequeñas mejoras continuadas) y no en kairyo (una gran mejora que ocurre una sola vez).

Aplicación en el ámbito educativo: Fue en la década de los ochenta cuando se inicia la penetración del modelo en el ámbito educativo, fue asumido por diversas iniciativas, primero en Estados Unidos y posteriormente en el Reino Unido.

En este sentido Greenwood y Gaunt (1994) citados por Gento (1998) señalan que en casos en los que profesores en sus clases o instituciones educativas en su conjunto han aplicado este modelo de calidad se puso de manifiesto la posibilidad de promover y lograr el progreso continuo en el funcionamiento del centro y en el rendimiento de alumnos, tanto en grupos como individualmente.

Kaufman y Zahn (1993) han realizado una acomodación para su aplicación en las instituciones educativas:

1. Crear la constancia del propósito para el mejoramiento del producto y el servicio. Ha de ser preocupación del centro el rendimiento y el éxito de los alumnos dentro y fuera del aula.
2. Crear una nueva filosofía. Se debe avanzar hacia un modelo centrado en el estudiante, en los contenidos, etc.
3. Abandonar la dependencia de la inspección permanente para el logro de la Calidad. Se debe evolucionar hacia la autoevaluación y hacia el aprendizaje de acuerdo con el propio ritmo, basándose en la meta general del éxito dentro y fuera del centro educativo.
4. Cesar la práctica de reconocer solo el rendimiento individual del estudiante en clase.
5. Mejorar constantemente el sistema de enseñanza, aprendizaje, orientación educativa y servicio de apoyo del centro.

6. Establecer la formación en el ejercicio. Cada uno debe aprender constantemente de su propio trabajo, de sus resultados y de nuevas investigaciones.
7. Institucionalizar el liderazgo, que sustituirá los niveles jerárquicos de formación y supervisión.
8. Desterrar el miedo, con el fin de que todos y cada uno puedan contribuir al éxito de la institución.
9. Romper barreras entre clases, niveles, especialidades, centros educativos, departamentos y niveles de gestión.
10. Eliminar exhortaciones y objetivos numéricos de responsabilidad individual que puedan crear relaciones de oposición y competitividad.
11. Excluir cuotas o estándares y gestión por objetivos.
12. Remover las barreras que impiden a los educadores, directivos y estudiantes disfrutar de su legítimo derecho a estar satisfechos de su rendimiento y de su contribución al desarrollo de sí mismos y de los demás.
13. Establecer un riguroso proceso de formación en ejercicio basado en los resultados y en el auto – desarrollo de todos los miembros de la institución.
14. Implicar a todos en el sistema de transformación para la mejora.

De lo anteriormente señalado podemos asumir que el modelo de calidad propuesto por Deming exige un cambio de la filosofía tradicional de gestión que debe ser asimilado y asumido por todos los miembros, ya que la de cada uno de ellos es clave para lograr la mejora continua de todos los procesos.

### ***El Modelo Baldrige:***

Este modelo presenta una complejidad mayor que el modelo de Deming, ya que

establece diferentes ponderaciones porcentuales para distintas categorías estimativas. Además, fija como metas a conseguir, no tanto los resultados mismos, cuanto la satisfacción al cliente. Otra novedad la constituye la aparición de una nueva categoría, la cual es la del liderazgo de los directivos.

La valoración de la calidad según este modelo se realiza en torno a cuatro elementos principales, que se concretan en seis categorías, a cada una de las cuales se otorga una valoración.

En opinión de Cantón (2001) se trata de un modelo centrado en la satisfacción del cliente y en la implicación de todos los componentes del centro educativo como organización.

### ***El Modelo Europeo EFQM***

La estructura del modelo europeo EFQM es dual, en un primer momento, con agentes facilitadores y resultados. Luego, cada uno de los nueve criterios se subdivide en varios subcriterios, varían en cada caso, y éstos en áreas que también son variables pero mientras que los subcriterios son inamovibles para el evaluador las áreas se pueden seleccionar y añadir en función de una mejor descripción de las realidades del centro, pero siempre que correspondan a los aspectos definidos en el subcriterio.

Álvarez (1998) resume los principales criterios que caracterizan este modelo:

Se refiere al “liderazgo” como el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables para guiar el centro educativo hacia la calidad. Se trata de reflejar cómo los que tiene alguna responsabilidad en el centro educativo estimulan, apoyan y fomentan la gestión de calidad.

En cuanto a las “personas” se refiere a cómo utiliza el centro educativo el máximo potencial de su personal para mejorar continuamente. La calidad total pone el acento en las personas, ya que las considera el principal recurso de las

organizaciones.

Las dos variables que más importancia tienen en este apartado son: la comunicación y la competencia y el reconocimiento y las recompensas.

Por su parte Alabart (1999) considera que la “política” define las orientaciones prioritarias, los grandes objetivos y la estrategia, la forma mediante la cual dichas orientaciones se asumen e impregnan la actuaciones de la organización en cualquier nivel.

Este criterio asume la misión, visión, valores y dirección estratégica del centro y la forma en que éstos se implantan en el centro educativo.

La colaboración y recursos se orientan a la capacidad del centro educativo para conseguir, gestionar, utilizar y conservar sus recursos. Los recursos y colaboraciones son las aportaciones materiales y humanos que puedan llegar al centro educativo para cumplir mejor sus funciones. Se trata de saber cómo el centro educativo actúa para mejorar continuamente el nivel de colaboraciones y recursos.

Cantón (2001) se refiere a los procesos como cualquier actividad que se puede descomponer en previsión, realización y resultado. También es lo que el conjunto de actividades procesuales, concatenadas que añaden calor y sirven a una mejor educación al alumno y a una mejor prestación de los servicios, tanto docentes como complementarios.

En suma, es el modo como se planifican, realizan y resuelven las actividades del centro que generan valor añadido. Se trata de identificar redefinir, gestionar y revisar los procesos y cómo se corrigen sus desviaciones para asegurar la mejora continua del centro educativo.

El segundo bloque se refiere a los resultados, se inicia con los resultados en las personas, esta es una de las modificaciones que ha sufrido el modelo, antiguamente se refería a la satisfacción del cliente, del usuario. Se refiere a lo que en el centro educativo se consigue de satisfacción de los usuarios tanto

internos como externos.

El primero de los criterios de este bloque se refiere a los resultados en las personas. Las aquí personas son las integrantes del centro educativo: profesores, personal no docente, estudiantes, personal administrativo. Abarcan la percepción que las personas del centro tienen de su propio centro educativo sobre el entorno del trabajo.

El segundo criterio son los resultados en los clientes, medidos a través de la satisfacción que estos muestran con el centro educativo: fundamentalmente el alumno y su familia, pero también las instituciones educativas y las empresas que reciben a los alumnos que salen del centro y, finalmente, la comunidad de la que forman parte.

El tercero se refiere a los resultados en la sociedad, se trata de saber el grado de impacto del centro educativo en el entorno y en la sociedad en general. Se entiende que este impacto afecta a los asuntos que no estén relacionados con las actividades primarias ni con sus obligaciones normales, ya que se contemplan en los dos criterios anteriores. Abarca la capacidad del centro educativo para obtener resultados claves que estén en línea con lo que la sociedad demanda a este tipo de instituciones.

El último de los criterios son los resultados claves del centro educativo, referidos a lo que consigue el centro educativo en relación con la planificación y estrategia, en relación a la satisfacción y resultados de sus usuarios, familia, alumnos, y sociedad en general. Se entiende que son resultados claves los logros del centro educativo referidos a la gestión, al influjo social, a la mejora en general, ya sea a corto, largo o mediano plazo.

### ***El Modelo Iberoamericano:***

Este modelo es considerado como un modelo de Excelencia en la Gestión, consta

de nueve criterios; cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”.

Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios “Resultados” cubren aquello que una organización consigue. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada.

Existen cinco Procesos Facilitadores:

1. Liderazgo y Estilo de Gestión.
2. Política y Estrategia.
3. Desarrollo de las Personas.
4. Recursos y Asociados.
5. Clientes.

Cada uno de los Procesos Facilitadores se halla dividido para su análisis en cuatro Subcriterios.

#### *Liderazgo y estilo de gestión*

Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.

El liderazgo y estilo de gestión abarca diversos conceptos fundamentales que deben ser analizados, y que están representados por los siguientes Subcriterios:

- Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de Excelencia Empresarial
- Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma, para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización

- La estructura de la organización está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma
- Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente  
Política y estrategia (100 puntos)

Analiza cómo la organización desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quien interactúa, y está apoyada con programas adecuados. Los subcriterios que los forman son:

La Política y Estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado

La Política y Estrategia está basada en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad

La Política y Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora  
Cómo se comunica la Política y la Estrategia.

#### *Desarrollo de las personas:*

Analiza cómo la organización desarrolla, conduce, y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión. Los conforman los siguientes subcriterios:

- Las personas: planificación y mejora.
- Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.
- Comunicación y facultamiento de las personas.
- Atención y reconocimiento a las personas

#### *Recursos y asociados:*

Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, por ejemplo: los financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma. Abarca los subcriterios:

- Gestión de los recursos financieros.
- Gestión de los recursos de información y conocimientos Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales Gestión de los recursos externos, incluidos asociados

#### *Clientes:*

Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros. Los subcriterios que los integran son:

- Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a productos y servicios
- Se diseñan y desarrollan productos y serviciosSe fabrican, suministran y mantienen productos y servicios Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes

Por otra parte en el modelo existen cuatro Criterios de Resultados:

- Resultados de Clientes.
- Resultados del Desarrollo de las Personas.
- Resultados de Sociedad.
- Resultados Globales.

*Resultados de sociedad:*

Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional (según proceda)

Medidas de la Percepción Medidas del Desempeño

*Resultados globales:*

Lo que está consiguiendo la organización en relación con su proyectado desempeño, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero o de otra índole en la misma.

Medidas de la Percepción Medidas del Desempeño

Herramientas de Calidad

Los avances tecnológicos se producen por la utilización de una serie de herramientas, son justamente las nuevas herramientas las que permiten el desarrollo tecnológico, lo facilitan y sistematiza. Según Parro (1996) citado por Cantón (2001) la tecnología avanza y crea nuevas herramientas de gestión muy variada. En tal sentido sugiere su adecuada denominación y clasificación.

En la actualidad la taxonomía de éstas herramientas ha sido abordada por varios autores, entre ellos: Galgano (1995), Gento (1998), Schargel (1997), Juran (1990), Cantón (2001), Villar (1999).

Consideramos que una clasificación útil sobre las herramientas de calidad es la presentada por Cantón (2001), en la cual presenta las herramientas separadas según correspondan a las etapas de planificación y desarrollo, despliegue y evaluación.

La autora señala que la clasificación está influenciada por el ciclo de Deming: planificación, realización, comprobación, actuación. Sin embargo, destaca que el ciclo es común a cada uno de los pasos de la clasificación.

En este sentido, Álvarez (1998) sostiene que el ciclo Deming puede llegar a ser una importante herramienta que puede ser usado tanto para afectar el proceso de

calidad en la función docente y administrativa, así como también en cualquiera de los subprocesos implícitos.

La evaluación de la calidad de la educación

Conceptos previos sobre la evaluación

Sin duda, el elemento del proceso educativo que más atención ha recibido en la educación universitaria es el de la evaluación de la enseñanza, puesto que la evaluación se ha considerado el principal instrumento para la mejora de la calidad de ésta.

La evaluación se considera como un proceso que provoca la comprensión del proceso educativo, aporta datos, posibilidades interpretativas y favorece la reflexión institucional que conduce a decisiones participativas que atienden a los problemas educativos.

Villar (1994) se refiere a la evaluación como un proceso complejo, que requiere vertebración y reflexión coordinada para que pueda atender a la variedad de situaciones que confluye en el proceso educativo y aporte soluciones a las necesidades que de él se derivan.

Sin embargo, con frecuencia las discusiones sobre la pertinencia o la utilidad de los procesos de evaluación en el ámbito del sistema educativo se basan en un conjunto de significados que simultáneamente le son atribuidos a la evaluación y en ello se origina la consecuente disparidad de criterios.

Para Castejón (1991) la evaluación consiste en determinar en qué medida se han logrado los objetivos propuestos y se han utilizado los medios más adecuados para ello. Por su parte, Toranzos (2000) sostiene que la mayoría de las definiciones sobre evaluación se enmarcan en un plano que se puede denominar normativo. Es decir, en el deber ser que define un modelo ideal y se constituye en el referente evaluativo.

La evaluación así aparece solo como una probabilidad de determinar en qué medida las acciones realizadas se ajustan o no a ese patrón normativo y no tanto

como una posibilidad de definir nuevas normas o bien recrear las existentes.

Las formas de entender la evaluación se relaciona con distintas corrientes educativas; su diversidad ocupa un lugar importante en el debate educativo. Al respecto, Glazman (2001) señala tres posiciones claramente definidas: la primera, defendida por autores como Fermín y Taba, plantea la evaluación como un proceso destinado a valorar el logro de objetivos previamente definidos.

La segunda posición sobre la evaluación hace hincapié en el carácter científico de la recolección de datos que permite determinar el grado en que una actividad alcanza el efecto deseado. Ésta posición es defendida por autores como Suchman e insiste en la necesidad de sistematizar los procedimientos para obtener información y para valorar los resultados.

La tercera posición, defendida por Worthen y Sanders concibe la evaluación como un proceso de emisión de juicios profesionales, obtenidos como resultado del examen de una situación o proceso.

Otro aspecto importante referido a la evaluación es su distinción con el proceso de medición, ya que no es lo mismo medir que evaluar. En este sentido Cardona resume las principales diferencias entre estos procesos. Como puede apreciarse en el cuadro N° 2 la evaluación es algo más la medición. Evaluar es medir, valorar y tomar decisiones para mejorar.

### ***Modelos de evaluación***

Los requerimientos de calidad aplicados a un proceso de educación implican no sólo identificar y comprender el comportamiento de las variables que inciden en este proceso sino que también determinar el nivel mínimo de calidad necesarios para garantizar una educación superior eficaz y eficiente, y por otro la continuidad y desarrollo de la Institución.

El nivel de calidad es un concepto que puede ser medido y evaluado "per se"

(normativo) o en términos relativos: comparación con pares, percepción de los usuarios e interesados, etc.

Otro tema relevante es definir qué es más importante: alcanzar un cierto nivel de calidad o evolucionar en un contexto dinámico.

Estos conceptos relativos, intangibles y muchas veces subjetivos, no permiten una evaluación concreta y/o absoluta, lo que obliga al diseño de mecanismos de control diferentes. El resultado de ello es la creación de "indicadores" que permiten relacionar funcionamiento, recursos y resultados respecto a actividades, eventos, procesos, unidades organizacionales y otros componentes de la institución.

Las universidades pueden y deben tener más calidad pero, además, necesitan tener evidencias de ello para justificar ante quienes les proporcionan recursos (sean éstos las autoridades estatales o sus usuarios), que sus aportes están siendo bien utilizados.

La evaluación de la enseñanza en instituciones de educación superior debe constituir un valioso instrumento que proporcione elementos de juicio para analizar a fondo los procesos educativos, convirtiéndose en un proceso que arroje información para promover y asegurar la mayor calidad, eficiencia, productividad y pertinencia de las acciones y resultados de la docencia.

Desde la década de los años 70 se ha propuesto la utilización de indicadores para definir de una manera objetiva la calidad, eficiencia y productividad de la educación superior y como un mecanismo a través del cual las instituciones pudieran dar cuenta del cumplimiento de su responsabilidad educativa (accountability).

Desde la óptica de la evaluación se han buscado diferentes definiciones para el término "indicador". Es así como en un trabajo realizado por OCDE (1991), se define indicador como "un valor numérico utilizado para medir algo difícil de cuantificar".

Por su parte De Miguel (1991) define este término como un instrumento que es

utilizado para medir, comparar, dar seguimiento y apoyar el avance de resultados y representan medidas sobre aspectos que no son directamente mensurables.

Sin embargo, la realidad de un sistema educativo es enormemente compleja, por lo que ningún indicador particular podría abarcarla en su globalidad. Particularmente en el ámbito de la docencia en Educación Superior, la complejidad se refiere a qué tipo de evaluación resulta más adecuada, dada la naturaleza del objeto de estudio que constituye la calidad y productividad de dichas instituciones. Para intentarlo se necesitan muchos indicadores, que en conjunto cubran sus múltiples dimensiones.

Es fácil contar con información sobre el número de docentes, el de alumnos o el de libros en la biblioteca, y construir indicadores como el de alumnos por docente o el de libros por alumno. Sin embargo, no se cuenta habitualmente con información suficiente para evaluar aspectos más complejos, pero esenciales si se quiere tener una visión completa de la calidad, tales como el grado en que se logran efectivamente los objetivos curriculares, tanto en el dominio cognoscitivo como, con mayor dificultad aún, en el afectivo.

Los indicadores tienen el atractivo de su claridad pero su limitante radica en que no es posible traducir, con precisión, las complejidades del proceso de interacción que se da en la docencia a términos numéricos. Es por esta razón, solamente se proponen indicadores de evaluación de la calidad y de la productividad para algunas áreas, ya que en otras, por su fuerte contenido subjetivo, no es posible establecer indicadores y menos aún estándares.

### **El proceso de autoevaluación o evaluación interna**

El proceso de evaluación en una institución educativa, puede utilizarse como diagnóstico para introducir los procesos de mejoras, de modo que permita conocer el estado de la cuestión para decidir posteriormente los aspectos que se deben mejorar. En este sentido la evaluación puede ser interna y externa.

En la autoevaluación se trata de análisis evaluativos internos, promovidos, controlados, y autorregulados por la propia institución, aunque posteriormente pueda tener usos externos. Escudero (1993) sostiene que esta modalidad de evaluación constituye un elemento central desde el que se articulan el resto de las acciones del proceso de evaluación.

Los procesos de autoevaluación se presentan de diversas modalidades según los casos y las situaciones. Sin embargo, existen algunos aspectos que suelen ser tratados en la mayoría de ellos. Escudero (2002) señala algunos ejemplos, entre los que se destacan los modelos de Chambers (1984), Jamieson (1988), Vroeijenstijn (1995).

Este mismo autor señala que la autoevaluación debe plantearse con tres objetivos básicos:

- La estimulación del control de la calidad interna, a través del análisis de las propias debilidades y fortalezas.
- La preparación interna para la revisión interna.
- La provisión de información básica para el análisis externo.

Los beneficios de la evaluación interna son resaltados por varios autores, entre ellos Bauer (1988), Trithschler (1981), en Escudero (2002); todos coinciden en señalar entre sus principales ventajas:

- Facilitan el seguimiento continuo de los problemas y de sus posibles soluciones.
- Desactivan las resistencias a la evaluación externa.
- Conducen a la pluralidad de valores y jerarquías, dificultando las acciones de abuso de poder dentro de la institución.
- Estimula a los miembros de la institución hacia el conocimiento de sus problemas y de sus potenciales soluciones.
- Facilitan las iniciativas desde distintos niveles de la institución y no solamente desde sus máximos responsables. Mayor aceptación por los

evaluados que otros procedimientos de evaluación.

Un aporte importante en cuanto los procedimientos de autoevaluación ha tenido lugar en los planes de Evaluación de la Calidad de las Universidades Españolas, promovidos y coordinados desde el Consejo de Universidades y en los que participan la mayor parte de las universidades españolas.

### **El aseguramiento de la calidad (plan de mejora)**

Toranzos (2000) se refiere a un sistema de aseguramiento de la calidad como una serie de procesos de tipo preventivo, basados en estándares que promueven una buena gestión administrativa y posibilitan que las cosas se hagan de la mejor manera posible, desde la primera oportunidad, para lograr la satisfacción de clientes internos (profesores, estudiantes) y externos (padres de familia, empresas, entidades gubernamentales, sociedad en general).

Por su parte Cantón (2001) señala que el aseguramiento de la calidad consiste en tener y seguir un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del sistema de calidad de la organización. Dicha autora sostiene que las acciones deben ser demostrables, para proporcionar la confianza adecuada todos los miembros involucrados de que se cumplen con los requisitos del sistema de calidad.

De esta manera se logra garantizar el correcto funcionamiento del sistema y el logro de los objetivos propuestos; establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.

Para ellos las instituciones deben:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a lo largo de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos, Determinar los criterios y métodos requeridos para asegurar que el funcionamiento y el

control de los procesos son efectivos.

- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar el funcionamiento y el seguimiento de los procesos.
- Medir, realizar el seguimiento y analizar estos procesos, e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados previstos y la mejora continua de estos procesos.

### **Marco normativo**

La Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media (Ley N° 20.529/2011) tiene como propósito asegurar la equidad frente a los procesos educativos, es decir, que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. Esta Ley, impactará en los niveles de Educación Parvularia, Básica y Media, mediante un conjunto de políticas, estándares, indicadores, evaluaciones, mecanismos de apoyo y de fiscalización a los establecimientos, para lograr la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. La implementación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, implicará para los establecimientos procesos de diagnóstico institucional, evaluación externa y apoyo técnico pedagógico en la elaboración e implementación de Planes de Mejoramiento Educativo que permitan a los establecimientos educacionales desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades en ciclos de mejora sucesivos. En este contexto, los procesos de autoevaluación institucional y los Planes de Mejoramiento Educativo, constituyen antecedentes y procesos relevantes para el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y para los establecimientos. La Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248/2008) establece que los sostenedores, mediante la suscripción del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, se obligan a un conjunto de compromisos esenciales, para obtener sus beneficios,

entre los cuales se contempla la presentación al Ministerio de Educación del Plan de Mejoramiento Educativo, que se estructura en base a las áreas del “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar” que son Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. 6 ORIENTACIONES TÉCNICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO En este marco, el Ministerio de Educación asume el rol de diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico pedagógico para los establecimientos educacionales, con el fin de fomentar el desarrollo de sus capacidades técnicas, educativas y procesos de mejoramiento continuo. El Ministerio debe brindar apoyo, orientaciones, instrumentos y asesorías a los establecimientos educacionales para que elaboren e implementen sus Planes de Mejoramiento Educativo.

### **Mejoramiento Continuo**

Para los establecimientos educacionales, los procesos de mejoramiento continuo, significan avanzar hacia la instalación, mejoramiento, consolidación y articulación de prácticas institucionales y pedagógicas y procesos de calidad, que forman parte de las áreas y dimensiones de la gestión institucional, lo que posibilitará lograr que los aprendizajes de todos los estudiantes mejoren constantemente. Para avanzar en el desarrollo de prácticas y procesos de calidad, es necesario que los establecimientos educacionales transiten por un “ciclo anual de mejoramiento continuo”, entendido este, como un conjunto de etapas y procesos articulados de manera progresiva y coherente, mediante una planificación estratégica. Este ciclo comienza con una etapa de diagnóstico institucional, que implica un análisis de los resultados institucionales y una evaluación del nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas. Continúa con la planificación e implementación de una propuesta de mejoramiento que contiene metas, objetivos, indicadores de

seguimiento y acciones. Este ciclo culmina con un proceso de evaluación en que la comunidad educativa valora lo alcanzado y proyecta nuevos desafíos para el año siguiente. El ciclo anual de mejoramiento continuo se expresa en el siguiente diagrama:



El ciclo descrito se expresa en el Plan de Mejoramiento Educativo que es una propuesta estratégica que incorpora e integra las acciones diseñadas por el establecimiento educacional y aquellas que forman parte de los distintos programas y estrategias de apoyo ministerial o externas para mejorar el aprendizaje de todos los estudiantes. La elaboración y ejecución del Plan de Mejoramiento Educativo, contribuirá al progreso del quehacer institucional y pedagógico lo que impactará explícitamente en la construcción de las trayectorias educativas de los estudiantes; lo que implica, poner especial atención a la diversidad de formas que tienen de ingresar, vincularse y proyectarse hacia el

futuro desde el establecimiento educacional. Para alcanzar las metas y objetivos contemplados en el Plan de Mejoramiento Educativo es fundamental identificar las necesidades de apoyo técnico pedagógico y generar compromisos compartidos entre los diversos actores del establecimiento educacional.

En este escenario de mutuas responsabilidades, tanto, los estudiantes, apoderados, asistentes de la educación, educadoras de párvulos, docentes, técnicos, directivos y sostenedores, como el Ministerio de Educación tienen una responsabilidad social y técnica. En este sentido, el rol del Ministerio de Educación es entregar orientaciones e instrumentos de apoyo para que los actores de la comunidad educativa desarrollen el Plan de Mejoramiento Educativo. Entre las herramientas que el Ministerio de Educación ha puesto a disposición del sistema educativo se destacan: el Modelo de Gestión de Calidad, los estándares indicativos de desempeño y de aprendizaje, el Marco para la Buena Dirección, el Marco para la Buena Enseñanza y los sistemas de evaluación e incentivo docente. Todas estas herramientas constituyen el marco de referencia del Plan de Mejoramiento Educativo. A continuación, se entregan los lineamientos técnicos para el desarrollo de cada una de las etapas del ciclo anual de mejoramiento continuo del Plan de Mejoramiento Educativo:

1. Diagnóstico
2. Planificación
3. Implementación
4. Evaluación

### DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO					
RBD	004160-2	Nombre	COLEGIO CAMILO HENRÍQUEZ		
Dependencia	PARTICULAR SUBVENCIONADO				
Dirección	GALVARINO N° 1310				
Comuna	LOS ÁNGELES	Ciudad	LOS ÁNGELES	Región	BÍO BÍO
Teléfono	43 – 315474		Fax	43 – 314328	
e-mail	<a href="mailto:henriquezcamilo@hotmail.com">henriquezcamilo@hotmail.com</a>				

SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL			
Nivel de Enseñanza	PREBÁSICA – BÁSICA		
Matrícula total	600	Alumnos prioritarios	110
	60%		EMERGENTE

Concentración		Clasificación	
---------------	--	---------------	--

- **Reseña Histórica:**

El Colegio Camilo Henríquez de la ciudad de Los Ángeles, abre sus puertas en el mes de Marzo de 1983. Su existencia se sustenta en la mirada visionaria de Don Carlos Fauré Díaz, quien guiado por su sentido de servicio, e impulsado por sus deseos de ofrecer una alternativa de estudios a los niños y niñas del lugar, se propone la tarea de edificar un colegio. Su principal interés es entregar respuestas a las reales necesidades existentes en el sector, lo que llevo a fundar el Colegio Camilo Henríquez.

Este centro de estudio, comienza con una matrícula, de primero a quinto año básico, cercana a los 400 estudiantes, atendidos por 9 profesionales de la educación, y guiados en sus inicios por la primera Directora, profesora Sra. Hilda Luhr Rauch. Son los primeros años de trabajo, en que, utilizando diversas estrategias de enseñanza, se va posesionando en la Comunidad el Colegio Camilo Henríquez.

El Colegio se funda en valores y principios sustentados por el trabajo serio, la perseverancia, el sentido de responsabilidad social y trabajo de equipo, siendo estos los pilares fundamentales de la Institución.

### **SINTESIS DE ANTECEDENTES DEL ENTORNO:**

El Colegio Camilo Henríquez se encuentra emplazado en Sector Santiago Bueras de la ciudad de Los Ángeles, específicamente en la calle Galvarino # 1310 las

poblaciones que lo circundan, presentan diversas características, algunas de ellas, se convierten en variables que afectan el desarrollo de un proceso de enseñanza y de aprendizaje efectivo. Entre dichas variables, mencionar algunas que son un obstáculo para el proceso educativo efectivo en los estudiantes, como son; la carencia de recursos, un cierto grado de apatía de los alumnos y alumnas por su condición social, baja escolaridad de los padres y deprivación sociocultural del sector, como son, problemas de drogadicción, alcoholismo, violencia intrafamiliar, delincuencia, familias disfuncionales, entre otros.

### **SINTESIS DE ANTECEDENTES PEDAGÓGICOS:**

En el ámbito de los antecedentes pedagógicos correspondientes se darán a conocer los actores, estamentos y áreas de mejoramiento del proyecto institucional.

El equipo de gestión está conformado por:

<b>SOSTENEDORA</b>	CECILIA FAURÉ LUHR
<b>DIRECTORA</b>	ANTONIETA RAMÍREZ LUHR
<b>UTP</b>	CLAUDIA SOTO RETAMAL
<b>REP. CONS. PROF. ENS. BÁSICA</b>	EMA PÉREZ CASTRO
<b>COORDINADOR ACLE</b>	ELGA RODRÍGUEZ URRUTIA
<b>REP. DE PER. PARADOCENTE</b>	JOSE AGULAR GARRIDO
<b>REPRESENTANTE PRE-BÁSICA</b>	LORENA PEDERNEIRA ARAVENA
<b>REP. CENTRO DE PADRES</b>	PAZ LARENAS ESCALONA OSCAR GUERRERO CUEVAS
<b>REP. CENTRO DE PADRES</b>	LESBIA ESPINOZA
<b>REP. CENTRO DE ALUMNOS</b>	VALERIA VERGARA

- **Perfil del alumno que el Colegio Camilo Henríquez quiere formar.**

Cada integrante de esta comunidad debe conocer y practicar los valores y virtudes propios de la identidad de la escuela, tales como:

- Generosidad y compromiso.
- Paciencia y perseverancia.
- Magnanimidad y fortaleza.
- Libertad y responsabilidad.
- Urbanidad y ornato.

- **Perfil del educador.**

El Educador del Colegio Camilo Henríquez, al igual que cada uno de los integrantes de esta comunidad, debe conocer y practicar los valores y virtudes propios de la identidad de la escuela. Sus características principales son:

- Docente con iniciativa propia en pos de optimizar el proceso Enseñanza-Aprendizaje.
- Docente activo, dinámico, actualizado que permita llevar a los alumnos al dominio de tecnología (Internet-Computación).
- Docente comprometido con el quehacer educativo. Enfático, democrático, tolerante, responsable y solidario.
- Docente dispuesto al cambio; audaz y creativo.

- **Perfil del apoderado.**

Los padres y/o apoderados son los primeros educadores de nuestros alumnos. El apoderado de la escuela Camilo Henríquez, debe procurar una unión sana y fluida con la Unidad Educativa. Debe destacarse por ser:

- Una persona que asista regularmente a las reuniones de curso y que esté dispuesta a colaborar para enfrentar las necesidades que permanentemente surgen en la Comunidad Educativa.
- Una persona respetuosa del trabajo docente.
- Una persona comunicativa, tolerante y objetiva frente a situaciones que se presenten en la Unidad Educativa.
- Estar abiertos al diálogo y cultivar valores, estimulando aptitudes, intereses y cualidades de sus hijos.
- Acatar el Reglamento interno y las normas establecidas por el Colegio.
- **Currículum:** Orientado a atender las diferencias individuales de los alumnos y alumnas de la escuela Camilo Henríquez. La intención educativa de la escuela es, el cómo, qué para qué, cuándo y cómo se enseña. La evaluación es en todo momento y está enfocada en qué y cómo se evalúa.
- **Educación:** La escuela entregará una educación de calidad, optimizando el proceso de enseñanza- aprendizaje con docentes preparados en cada nivel de enseñanza que imparte, contemplando los planes y programas impartidos por el Ministerio de Educación.
- **Educando:** Lograr la formación integral de los alumnos y alumnas en las dimensiones; biológica, psicológica y social. La organización responderá a las necesidades y requerimientos del educando.

- **Resultados de los últimos años en SIMCE.**

<b>AÑOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>LECTURA</b>	222	230	212	218	221

<b>EDUCACIÓN MATEMÁTICA</b>	213	214	187	213	211
<b>COMPRENSIÓN NATURAL Y SOCIAL</b>	216	212	193	223	219

El mínimo desarrollo de los aprendizajes esperados mínimos en el sector de Lenguaje y Comunicación en NB1, se ven reflejados en los siguientes datos obtenidos de las mediciones efectuadas en los últimos cuatro años, los que se reflejan en los siguientes indicadores:

- 40% de aprobación en los niveles de logro en el sector de Lenguaje y Comunicación en relación a los aprendizajes claves planteados para el nivel.
- Bajo rendimiento en prueba SIMCE, de acuerdo a gráficos de evolución de puntajes obtenidos en un periodo de 4 años que en promedio no supera los 210 puntos en la prueba de lenguaje en 4to. Año Básico.
- El 70% de los alumnos presenta una velocidad de lectura medio-baja.
- Sólo el 11% de los alumnos posee una calidad de lectura fluida.
- El 65% de los alumnos presenta una comprensión lectora medio – baja.
- El porcentaje de repitencia en NB1 alcanza un 15%.

## **ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (ÁREAS Y DIMENSIONES).**

### **Situación de la Comunidad Escolar:**

#### **Análisis FODA**

En esta etapa se sistematiza el análisis interno y externo efectuado a través del análisis de la matriz FODA, con el objetivo de utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del entorno, reduciendo las amenazas, corrigiendo las debilidades existentes.

<b>OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS EXISTENTES PARA EJECUTAR EL PROYECTO</b>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Disposición de la supervisora del nivel de educación parvularia, perteneciente a la secretaría ministerial de educación Bío Bío, a trabajar con el cuerpo docente guiando su accionar.</li></ul>

- ✓ Disposición de otros profesionales de la educación, de la secretaría ministerial de educación Bío Bío para apoyar y guiar el trabajo de los docentes de NB1 y NT2.
- ✓ Recursos económicos de Subvención Escolar Preferencial (SEP) para la ejecución de la estrategia.

**Fortalezas:**

- ✓ El interés de los docentes por perfeccionarse en forma particular, en distintos sectores.
- ✓ Espacio Físico disponible para el desarrollo de instancias de reflexión.
- ✓ Voluntad de cambio del equipo directivo del establecimiento con respecto a las prácticas educativas que se traduzcan en articulación entre los niveles mencionados.
- ✓ Voluntad de cambio en las metodologías, por parte de los docentes de ambos niveles.
- ✓ Voluntad de implementación del plan de articulación por parte de todos los docentes.

**AMENAZAS Y DEBILIDADES EXISTENTES PARA EJECUTAR EL PROYECTO**

**Amenazas:**

- ✓ Bajo nivel socioeconómico de padres y apoderados.
- ✓ Bajo nivel de escolaridad de padres y apoderados.
- ✓ Poco compromiso de padres y apoderados en el logro de los objetivos planteados por los resultados esperados propuestos para el nivel educativo de sus hijos.
- ✓ Incremento del índice de vulnerabilidad de la comuna.

**Debilidades:**

- ✓ Disposiciones administrativas institucionales que tienden a una falta de organización curricular, por ejemplo: la carga horaria de los docentes, del año escolar siguiente, se desarrolla y se conoce el mismo año, esto va en desmedro de la ejecución de un plan de articulación, producto del desconocimiento del trabajo que se deberá realizar.
- ✓ Ausencia de reconocimiento a la importancia del nivel NT2 por parte de docentes y equipo de gestión.
- ✓ Falta de conocimientos teóricos por parte de los directivos y los docentes de NB1, en relación a los aprendizajes esperados que deben alcanzar los alumnos de NT2.
- ✓ Contratación de personal paradocente no capacitado en el área de educación.
- ✓ Existencia de la creencia de los profesores de bajos logros en sectores vulnerables.

**Levantamiento de Información Relevante.**

<b>PREGUNTA DE ANÁLISIS</b>	<b>RESPUESTA</b>
¿Cómo es el establecimiento educacional que queremos?	Queremos un establecimiento que ofrezca una educación personalizada, sensible en la detección de cada necesidad y estilo de aprendizaje, ofreciéndole apoyo psicopedagógico y curricular, con el objetivo de formar personas integrales para el mañana, según sus capacidades y esfuerzos, en una sociedad competitiva; queremos atender a la diversidad, por cuanto, para ser cada vez mejores, entregaremos un servicio Educativo Integral.

<p>¿Nuestra comunidad educativa siente como propios los principios y valores expresados en el PEI actual?</p>	<p>Si, aunque todavía falta trabajar a través de acciones del plan de mejoramiento con el sentido de pertenencia e identificación de los principios expresados en el actual PEI, tanto a nivel del profesorado como a nivel de apoderados; nos falta incorporar acciones que involucren más la participación e información de los perfiles, sellos y misión del establecimiento y que están declarados en nuestro PEI.</p>
<p>¿Logra nuestro PEI dar cuenta de los anhelos y sueños formativos de la comunidad educativa? ¿En qué medida nuestro PEI actual da cuenta de nuestro horizonte formativo y educativo?</p>	<p>Si, nuestro PEI declara en la visión los anhelos y sueños formativos de la comunidad educativa, los cuales buscan formar una persona integral, un alumno que sea respetuoso y desarrolle valores ante un mundo tan competitivo e intolerante; todo esto a través del ofrecimiento de una educación más personalizada que capte sus necesidades o estilos de aprendizajes para lograr los objetivos.</p> <p>Nuestro PEI actual da cuenta de nuestro horizonte en su visión: Nuestro sueño es formar personas integrales para el mañana, según sus capacidades y esfuerzos, en una sociedad competitiva; queremos atender a la diversidad, por cuanto, para ser cada vez mejores, entregaremos un servicio Educativo Integral.</p>
<p>¿Cuáles son los sellos educativos (elementos identitarios) que</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una educación personalizada.</li> <li>- Atender las necesidades del alumno en todos</li> </ul>

<p>sustentan la visión, misión y perfil de estudiante definidos en el PEI actual?</p>	<p>los aspectos y hacemos cargo de ellas ofreciendo una solución a través de la intervención y seguimiento de nuestro equipo profesional: fonoaudiólogo, psicólogo, psicopedagogo, etc. más allá del aspecto pedagógico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una atención inclusiva que incorpore a la familia, a través de las entrevistas, tutotías y escuelas para padres y las redes de apoyo con las que trabaja el colegio.</li> <li>- Entregar disciplina y formación a los alumnos que muchas veces provienen de otros colegio, donde no han encontrado comprensión ni justicia o accionar oportuno ante problemas bullying, aprendizajes, etc.</li> </ul>
<p>¿Cuáles de estos sellos educativos son prioritarios de abordar en el ciclo de mejoramiento continuo que se inicia?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una Educación Personalizada.</li> <li>- Atender las necesidades del alumno en todos los aspectos y hacemos cargo de ellas ofreciendo una solución a través de la intervención y seguimiento de nuestro equipo profesional: fonoaudiólogo, psicólogo, psicopedagogo, etc. más allá del aspecto pedagógico.</li> </ul>

**Sellos Educativos a trabajar por la comunidad escolar en el ciclo de mejoramiento continuo a cuatro años.**

- Una formación Integral.
- Una educación inclusiva, a través de un sello de educación personalizada ante la detección temprana de NEE o estilo de aprendizajes, donde el profesor y los profesionales pertinentes puedan ofrecer distintas metodologías y estrategias para alcanzar los aprendizajes de cada estudiante.
- Una formación disciplinaria, donde se fomente la disciplina y el respeto de

los alumnos, a través del trabajo de valores, autoestima, perseverancia, en un mundo lleno de competencia y falta de afectividad familiar y sociocultural (muchos niños proviene de hogares mono parentales, con violencia y drogadicción, bajos recursos económicos, etc.).

- Fomentar el desarrollo cultural y deportivo a través de talleres extra programáticos que incentiven el trabajo en grupo, la vida sana, la participación ciudadana, el talento musical y el autoestima de los niños

### **Autoevaluación Institucional**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
¿Qué resultados cuantitativos se analizaron?	Analizamos los datos cuantitativos de los resultados del SIMCE y los resultados educativos por asignatura, se observa una tendencia oscilante en los resultados de las asignaturas de Lenguaje y Matemáticas.
¿Qué resultados	Se analizaron el nivel y estado de avances de las

<p>cualitativos se analizaron?</p>	<p>prácticas en las distintas áreas del PME, es decir, el resultado y ejecución de las acciones para mejorar las practicas o avanzar del nivel de instalación al mejoramiento.</p>
<p>¿Qué conclusiones surgieron del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos?</p>	<p>En el cuantitativo se observó una tendencia oscilante en los resultados de Lenguaje y Matemáticas.</p> <p>En el aspecto cualitativo se ha podido observar que en el área de Gestión del curriculum, en la dimensión pedagógica, las prácticas han pasado del nivel de instalación a un nivel de mejora, aunque aún se debe seguir reforzando y siendo constante para avanzar al nivel de consolidación.</p>

**Registro de las fortalezas y debilidades de los procesos institucionales y pedagógicos por área de proceso y de resultados:**

<p>Áreas de Proceso y Resultados</p>	<p>Fortalezas</p>	<p>Debilidades</p>
<p>Gestión</p>	<p>-Organizar carga horaria de cada</p>	<p>Falta que los porfesores apliquen</p>

<p>Pedagógica</p>	<p>curso asignando horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.</p> <p>-Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.</p>	<p>variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.</p> <p>-Realizar una estandarización anual que pormenore los objetivos de aprendizajes a cubrir de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.</p> <p>-El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, monitorear y apoyar a tiempo a los estudiantes.</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>-El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.</p> <p>-El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.</p> <p>-El director se compromete con el</p>	<p>-Contar con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo o plan estratégico o planificación anual.</p>

	logro de altos resultados académicos y formativos.	
Convivencia Escolar	<p>-El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra programáticos, programa de formación docente, alianza familia-escuela, entre otras.</p> <p>-Cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados</p>	<p>-El equipo directivo y docente involucre y oriente a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.</p> <p>-Promover y modelar entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y motivarlos a realizar aportes concretos.</p>
Gestión de Recursos	-Cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos,	-Implementar mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de

	<p>con definiciones claras de cargos y funciones.</p> <p>-Gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.</p> <p>-El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.</p> <p>-Cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.</p>	<p>licencias.</p> <p>-Contar con procesos de evaluaciones y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.</p>
Resultados	<p>-La tasa de retiro en nuestro establecimiento es muy baja o mínima; ya que su tendencia se mantiene en 0%, en casi todos los cursos; a excepción de algunos casos específicos como traslados o cambio de dirección de toda la familia.</p>	<p>-Los resultados obtenidos en los diferentes niveles educativos, tienen una tendencia en general fluctuante, lo cual es necesario estabilizar o tender al alza, ya que los resultados de Lenguaje y Matemática han sido oscilante.</p>

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Gestión Pedagógica	-De acuerdo con la identificación de nuestras debilidades en esta área, es necesario abordar o fortalecer las estrategias con las cuales trabaja el profesor de aula; ya que estas no son tan variadas para la atención de un grupo tan heterogéneo o que en su mayoría presente alguna NEE; por lo tanto, el colegio debe priorizar el trabajo de objetivos de aprendizajes, que cubran el conocimiento de todos los estudiantes y que el profesorado actúe sobre la adaptación o adecuación curricular para los alumnos que lo requieran.
Liderazgo	-En esta área es necesario trabajar en el monitoreo permanente, tanto de los resultados académicos o de la eficiencia interna; así mismo con el monitoreo exhaustivo de las acciones del PME; involucrando y responsabilizando a toda la comunidad educativa.
Convivencia Escolar	-Los objetivos a trabajar en esta área, deben estar centrados principalmente en la promoción de orientar a los padres y apoderados en el proceso de aprendizajes y formativo de sus hijos; así mismo, en los estudiantes fortalezcan su sentido de responsabilidad y pertenencia con la comunidad y entorno a través de acciones concretas.

Gestión de Recursos	-En esta área, es necesario implementar y fortalecer los procesos de evaluación y retroalimentación del desempeño docente y administrativo, ya que en general los profesores no están apropiados con el 100% del curriculum, ni de las acciones y metas del PME o PEI de la institución donde trabajan.
Área de Resultados	-En esta área es necesario enfocarse en fortalecer acciones que impliquen reforzar ciertas habilidades específicas, en algunas asignaturas como Lenguaje y Matemática; cuyo resultados SIMCE han tenido una tendencia fluctuante (baja y sube), por lo tanto, es necesario fortalecer una tendencia que vaya al ALZA, independiente de la heterogeneidad de nuestros alumnos.

## PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO.

### 1.- PROPOSITO

Desarrollar capacidades institucionales en los diversos ámbitos de la gestión escolar y competencias profesionales y técnicas en los actores de la organización, que contribuyan a mejorar y potenciar los aprendizajes de todos los estudiantes del establecimiento, elevando nuestros resultados institucionales y de satisfacción de la comunidad escolar.

### 2.- METAS

Curso	Subsector	Puntaje		%Niveles de logro SIMCE			
		SIMCE		Inicial		Avanzado	
		2014	A 4 años	2014	A 4 años	2014	A 4 años
4° Básico	Lenguaje	230	262	64	10%	16	25%
	Matemática	214	261	69	10%	9	20%
	CM Natural	212	259	79	10%	3	22%
8° Básico	Lenguaje	232	264				
	Matemática	225	257				
	CM Natural	230	262				

	CM Social	224	255
--	-----------	-----	-----

### Fijación de los subsectores a incorporar por año

Subsectores	2015	2016	2017	2018
Lenguaje y Comunicación (NT1-NB2)	x	x	x	x
Lenguaje y Comunicación (NB3-NB6)		x	x	x
Educación Matemática (NT1-NB2)		x	x	x
Educación Matemática (NB3-NB6)		x	x	x
Comprensión del Medio Natural (NT1-NB2)			x	x
Estudio y Comprensión del Medio Natural (NB3-NB6)			x	x
Comprensión del Medio Social y Cultural(NT1-NB2)			x	x
Estudio y Comprensión del Medio Social y Cultural (NB3-NB6)			x	x

**Metas de velocidad lectora:**

<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes con desempeño equivalente o superior a la categoría Lectura medio alta  Año 2015</b>	<b>Meta Año 1</b>
1° Básico	0	90
2° Básico	26	90
3° Básico	22,2	90
4° Básico	20,3	90
5° Básico	0	90
6° Básico	0	90
7° Básico	0	90
8° Básico	0	90

**Metas de comprensión lectora para cada aprendizaje clave**

<b><i>Aprendizaje clave 1: Conciencia fonológica</i></b>		
<b>Nivel</b>	<b>% de estudiantes que alcanzan el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente</b> <b>Año 2015</b>	<b>Meta Año 1</b>
NT1	38,8	90
NT2	43,3	90

<b><i>Aprendizaje clave 2 : Aproximación y motivación a la lectura</i></b>		
<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes que alcanza el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente</b>	<b>Meta Año 1</b>

	<b>Año 2015</b>	
NT1	61,1	90
NT2	20	90
1° Básico	40	90
2° Básico	30,8	90
3° Básico	39,6	90
4° Básico	36	90

<b><i>Aprendizaje clave 3 : Interpretación de signos escritos</i></b>		
<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes que alcanza el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente</b>	<b>Meta Año 1</b>
	<b>Año 2015</b>	
NT1	0	90
NT2	0	90
1° Básico	0	90
2° Básico	56,5	90

3° Básico	61,9	90
4° Básico	50	90

<b>Aprendizaje clave 4: Reconocimiento de tipo de texto</b>		
<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes que alcanza el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente Año 2015</b>	<b>Meta Año 1</b>
NT1	0	90
NT2	0	90
1° Básico	0	90
2° Básico	0	90
3° Básico	--	--
4° Básico	--	--

<b>Aprendizaje clave 5 : Extraer información</b>		
<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes que alcanza el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente</b>	<b>Meta Año 1</b>
	<b>Año 2015</b>	
NT1	5,5%	90
NT2	33,3%	90
1° Básico	46,1%	90
2° Básico	22%	90
3° Básico	4,7%	90
4° Básico	14,7%	90

<b>Aprendizaje clave 6 : Parfraseo</b>		
<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes que alcanza el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente  Año 2015</b>	<b>Meta Año 1</b>
NT1	25%	90
NT2	28,3%	90
1° Básico	33,8%	90
2° Básico	8,8%	90
3° Básico	-	--
4° Básico	-	--

<b>Aprendizaje clave 7 : Argumentación</b>		
<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes que alcanza el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente  Año 2015</b>	<b>Meta Año 1</b>

NT1	16,6%	90
NT2	15%	90
1° Básico	16,9%	90
2° Básico	0%	90
3° Básico	3,1%	90
4° Básico	3,2%	90

***Aprendizaje clave 8 : Incremento de vocabulario***

<b>Nivel*</b>	<b>% de estudiantes que alcanza el nivel de desempeño equivalente o superior al curso correspondiente Año 2015</b>	<b>Meta Año 1</b>
NT1	22,2%	90
NT2	15%	90
1° Básico	36,9%	90
2° Básico	4,4%	90

3° Básico	3,1%	90
4° Básico	0%	90

### 3.- METAS ANUALES

#### Matriz: Acciones asociadas a los subsectores

<b>Subsector:</b> Lenguaje y Comunicación					
<b>Meta:</b>  Lograr que, al menos, el 90% de nuestros estudiantes de primero a octavo año básico, alcance el nivel de lectura medio alta, y que, en el mismo porcentaje, nuestros estudiantes de primer nivel de transición a cuarto año básico, alcancen en Comprensión Lectora, un desempeño equivalente o superior al curso correspondiente.					
Ámbito de las acciones	Objetivo esperado	Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos
<b>Medir avances aprendizaje</b>	Realizar un seguimiento a los aprendizajes por medio de un sistema que incluya: Medición,	Definir momentos para aplicar mediciones, en los que se realizarán las evaluaciones de proceso y final para monitorear	<b>UTP Profesores</b>	<b>2 al 3 marzo</b>	<b>Resmas , material fotocopiable</b>

	análisis e información de los resultados obtenidos por los alumnos y alumnas en Velocidad y Comprensión Lectora.	el estado de avance y/o dificultades en los aprendizajes que presentan los alumnos y alumnas en Velocidad y Comprensión Lectora.			
		Revisar instrumentos aplicados en el diagnóstico, adquirir nuevos o diseñar, para monitorear aprendizajes en Velocidad y Comprensión Lectora.	<b>Dirección</b> <b>UTP</b> <b>Docentes</b>	<b>2 al 6 marzo</b>	<b>Pruebas de velocidad y comprensión lectora</b>
		Aplicar a los estudiantes, de acuerdo a los niveles de enseñanza	<b>UTP</b> <b>Docentes</b> <b>ATE</b>	<b>Marzo</b>	<b>Pruebas de velocidad y comprensión lectora</b>

		comprometidos, los instrumentos de medición seleccionados en Velocidad y Comprensión Lectora.			
		Diseñar un sistema de seguimiento de los resultados de aprendizaje, para facilitar la disponibilidad de información para la toma de decisiones.	<b>Director</b> <b>UTP</b> <b>Docentes</b>	<b>Abril</b>	
		Generar informes de resultados de evaluaciones, para informar a estudiantes, profesores y apoderados  del estado de avance de los aprendizajes de	<b>Director</b> <b>UTP</b> <b>Docentes</b>	<b>Abril a Diciembre</b>	<b>Fotocopiador</b> <b>a</b> <b>Resmas</b> <b>,tintas</b> <b>Carpetas</b>

		todos los alumnos en Velocidad y Comprensión Lectora.			
		Analizar resultados en consejos técnicos de profesores, y tomar decisiones institucionales para informar en consejos de curso; reunión de apoderados; y consejo escolar	<b>UTP Docentes</b>	<b>Abril a Diciembre</b>	<b>Data, Fotocopias Resmas tintas Tonner</b>
		Cuenta Pública del Director: Entrega de resultados finales en comprensión y velocidad lectora, y compromisos futuros en aprendizaje de estudiantes en los subsectores de Lenguaje,	<b>Director</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Fotocopias Data Resmas, tintas</b>

		Matemática, Ciencias y Sociedad.			
Planificación de clases, evaluaciones , métodos y recursos	Sistematizar un modelo de trabajo pedagógico que incluya planificación de clases y de las evaluaciones , uso de estrategias pedagógicas y recursos efectivos en el aprendizaje	Diseñar y socializar un modelo de planificación anual y clase a clase, que integre los contenidos de los programas por subsector, las evaluaciones, las estrategias y recursos pedagógicos, en función de lograr los aprendizajes esperados y los claves de C.L. y mejorar la V.L.	<b>UTP</b> <b>Docentes</b>	<b>Marzo</b>	<b>Tintas</b> <b>Resmas</b> <b>Material</b> <b>fotocopiable</b>
		Elaborar un calendario de evaluaciones institucional, que integre por	<b>Director</b> <b>UTP</b> <b>Docentes</b>	<b>Abril</b>	

		subsector, medición de aprendizajes esperados y los aprendizajes claves que asumirán los docentes en el desarrollo de sus programas de trabajo.			
		Realizar talleres de planificación interdisciplinaria, para diseñar instrumentos de evaluación que midan aprendizajes esperados y claves, y analizar la inclusión de estrategias pedagógicas y recursos disponibles y efectivos en el logro de	<b>Director</b> <b>UTP</b> <b>Docentes</b>	<b>Abril a</b> <b>Diciembre</b> <b>e</b>	

		aprendizajes esperados y claves			
		Contratar Asistencia Técnica Evaluativa para abordar Planificación de la enseñanza clase a clase, Metodología, Uso de Recursos en el logro de aprendizajes claves, y diseño de instrumentos de evaluación para medir aprendizajes.	<b>Sostenedora Directora</b>	<b>Abril</b>	
		Diseñar un registro de usos recursos pedagógicos, y definir procedimientos	<b>Directora</b>	<b>Abril</b>	<b>Contratar wi fi</b>

		para renovar, incrementar y mantener a disposición de los docentes y estudiantes.			
<b>Gestión docente en el aula</b>	Generar al interior del aula un ambiente estimulante, de respeto, incorporando estrategias diseñadas para el aprendizaje de todos los estudiantes, y verificado por medio de un acompañamiento aceptado y valorado por los docentes	Implementar un plan de lectura silenciosa sostenida, utilizando una variedad de textos considerando sus intereses	<b>Sostenedora Directora</b>		<b>Resmas</b> <b>Fotocopiadora</b> <b>Wi fi</b>

		Reuniones con actores de la comunidad escolar para socializar y sensibilizar la importancia de un ambiente adecuado al interior del aula: reuniones con apoderados, estudiantes, docentes, asistentes de la educación	<b>Directora</b> <b>U.T.P.</b> <b>Profesores</b>	<b>Julio</b>	
		Diseñar y socializar un sistema de seguimiento o acompañamiento al aula, para verificar la implementación y uso de estrategias y recursos pedagógicos	<b>Directora</b> <b>U.T.P.</b> <b>Profesores</b>	<b>Abril- Diciembre</b>	<b>Pauta de acompañamiento al aula</b>

		<p>motivadores por parte de los docentes, incluidos en las planificaciones clase a clase.</p>			
		<p>Capacitar a equipo directivo y técnico en sistemas de acompañamiento a los docentes y uso de la información, en un modelo formativo de la evaluación.</p>	<p><b>Caser</b></p>		
		<p>Ejecutar sistema de acompañamiento a los docentes, que incluya: pauta de seguimiento, uso de informes, entrevistas, talleres de</p>	<p><b>Directora</b> <b>U.T.P.</b></p>		<p><b>Pauta de acompañamiento al aula</b></p>

		análisis y generación de datos, evaluación final			
<b>Reforzamiento pedagógico</b>	<b>Mejorar el desempeño escolar de estudiantes con bajo rendimiento y apoyar a los que demuestren talentos o condiciones en los distintos subsectores de aprendizaje</b>	Diseñar un sistema de reforzamiento que incorpore diversas estrategias educativas dirigidas a los estudiantes que presentan retraso en sus aprendizajes. Incluir: tutorías entre pares; apoyo con software educativo; textos y guías de apoyo; apoyo de personal especialista al aula; grupos extraescolares.	<b>U.T.P. Profesores</b>	<b>Abril</b>	<b>Textos, recursos pedagógicos, software educativos</b>

		<p>Contratar personal especialista para apoyar a los estudiantes que presentan dificultades en sus aprendizajes, incorporar:, psicopedagogo, profesor educación diferencial, asistentes educacionales en sala para primer ciclo básico.</p>	<p><b>Sostenedora</b></p>	<p><b>Marzo</b></p> <p><b>Abril</b></p>	<p><b>Profesionales especialistas</b></p>
		<p>Adquirir material educativo adecuado y de apoyo a los estudiantes: software, material didáctico, textos, material fungible,</p>	<p><b>Sostenedora</b></p>		<p><b>Material fungible</b></p>

		<p>Estructurar un sistema de premios e incentivos a los estudiantes que logren avances en sus aprendizajes y superen sus dificultades, como a los estudiantes talentosos que apoyan a sus pares: reconocer en actos, cuadro de honor, certificados, cartas de reconocimiento, apoyo con materiales educativos, salidas a lugares funcionales a sus aprendizajes.</p>	<p><b>Sostenedora</b></p>	<p><b>Julio</b></p>	<p><b>Material Fungible</b></p>
--	--	--	---------------------------	---------------------	---------------------------------

<p><b>Compromiso de los padres</b></p>	<p>Lograr un mayor compromiso afectivo y pedagógico de los padres y apoderados, con los hijos e hijas y con el Liceo.</p>	<p>Planificar y organizar los contenidos de las reuniones mensuales de Sub-centros de apoderados con Profesores Jefes que incorpore información de: Plan de Mejoramiento, metas del colegio, acciones planificadas, apoyo de los padres vía actividades en familia, métodos de trabajo utilizados en el colegio, talleres y/o charlas a los padres, niveles de logro de los estudiantes, avances y dificultades,</p>	<p><b>Directora U.T.P. Orientación</b></p>	<p><b>marzo de 2009 Diciembre</b></p>	
--	---	--	--	---	--

		preparación de material didáctico, reconocimiento a compromiso y apoyo.			
		Diseñar y desarrollar programa de talleres y/o charlas mensuales, entregadas por especialistas y/o docentes, dirigidas a los padres y apoderados.	<b>Directora</b> <b>U.T.P.</b>	<b>ABRIL</b> <b>JUNIO</b>	
		Programar encuentros trimestrales en asamblea de apoderados, junto al Centro de Padres, para informar, comprometer, encantar y	<b>Directora</b> <b>U.T.P.</b>	<b>JULIO</b> <b>NOVIEMBR E</b>	

		<p>motivar el apoyo a las acciones del Plan de Mejoramiento, y para destacar a aquellos apoderados, madres o padres que logran un compromiso real con sus hijos.</p>			
--	--	--	--	--	--

### 3.1. Acciones Mejoramiento Gestión Institucional

#### Acciones asociadas al mejoramiento de la gestión institucional

#### Matriz 1

Área: GESTIÓN CURRICULAR

Meta:

Diseñar un calendario anual de actividades, informado y evaluado mes a mes, garantizando el cumplimiento de horas de clase y Plan de estudios de cada nivel y subsector. Además, fortalecer el equipo técnico pedagógico, para instalar prácticas que orienten la planificación anual y clase a clase, el mejoramiento de la planificación de la evaluación y el uso de métodos y recursos pedagógicos, desarrollando las competencias profesionales de los docentes.

Diseñar e instalar un sistema de acompañamiento a los docentes, que asegure la generación de un ambiente propicio y una acción docente que logre aprendizajes en todos sus estudiantes.

Instalar procedimientos que permitan monitorear las dificultades y avances de los estudiantes en sus aprendizajes y el cumplimiento de metas propuestas.

Objetivo Esperado	Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos
Contar con información que oriente la actuación de los actores educativos	Diseñar un calendario anual, mes a mes que contenga las actividades relevantes del proceso educativo	Director UTP Inspector General Jefe carrera Docentes	Marzo	

	Informar a la comunidad y comprometerla en el apoyo y compromiso mes a mes y en cada actividad programada.	Director	Marzo	
	Evaluar el cumplimiento de las actividades relevantes establecidas en el calendario anual.	Director Jefe UTP Inspector General Jefe carrera Docentes Consejo Escolar	Abril a Diciembre	
	Diseñar consensuadamente modelos de planificación anual y clase a clase, a utilizar por parte de los docentes	Jefe UTP Jefe Carrera Docentes	Marzo	

	Implementar los modelos de planificación anual y clase a clase, entregando a los docentes las plantillas para recoger planes de trabajo.	Director Jefe UTP Jefe Carrera Docentes	Marzo a Diciembre	
	Realizar seguimiento y evaluar el desarrollo de las planificaciones anual y clase a clase.	Director Jefe UTP	Abril a Diciembre	
	Contratar ATE en planificación y evaluación de aprendizaje.	Sostenedora Director	Marzo Abril	
	Implementar banco de datos de planificaciones e instrumentos de evaluación	Jefe UTP	Marzo a Diciembre	

	<p>Diseñar un sistema de acompañamiento al aula para retroalimentar a cada profesor sobre su acción en el aula.</p>	<p>Director Jefe UTP Jefe Carrera</p>	<p>Marzo</p>	
	<p>Implementar sistema de acompañamiento, entregando a docentes instrumentos que se utilizarán en visita al aula, y establecer calendario de ello.</p>	<p>Director Jefe UTP</p>	<p>Abril</p>	
	<p>Ejecutar programa de acompañamiento a los docentes, visitando y retroalimentando la acción docente en el aula</p>	<p>Director Jefe UTP Jefe Carrera Docentes</p>	<p>Mayo a Diciembre</p>	

	Realizar mensualmente taller de intercambio de experiencias en: Planificación, metodologías, evaluación y uso de recursos pedagógicos y efecto en aprendizajes y en aula.	Jefe UTP Docentes	Abril a Noviembre	
	Diseñar sistema que permita monitorear dificultades y avances en los aprendizajes de los estudiantes, respecto de metas anuales de aprendizaje.	Jefe UTP Docentes	Marzo	
	Implementar sistema de seguimiento o	Jefe UTP Docentes	Abril a Diciembre	

	monitoreo a los aprendizajes de los estudiantes, identificando avances y dificultades.			
	Analizar resultados y mantener informada a la comunidad escolar sobre avances y dificultades.	Jefe UTP Docentes	Abril a Diciembre	
	Evaluar sistema de seguimiento.	Jefe UTP	Diciembre	

## Matriz 2

<b>Área:</b> LIDERAZGO				
<b>Meta:</b>  Definir un mecanismo que comprometa a los actores educacionales en el logro de las metas, garantizando las condiciones de tiempo, capacitación y recursos, y monitoreando las acciones, estrategias y acciones planificadas en el logro de las metas de aprendizaje.				
<b>Objetivo Esperado</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>
Aumentar los niveles de compromiso de los miembros de la organización en el logro de	Diseñar mecanismo para mantener informada a la comunidad escolar, respecto de las actividades anuales y mes a mes, de las	Directora	Marzo	

<p>las metas institucionales</p>	<p>condiciones de tiempo, capacitación, recursos y mecanismos para monitorear el cumplimiento del Plan y de logro en aprendizajes.</p>			
	<p>Realizar reuniones mensuales con apoderados, estudiantes, profesores, informando de las actividades, capacitación, recursos, mediciones de aprendizaje, programadas, los requerimientos a cada estamento, y los niveles de</p>	<p>Directora U.T.P.</p>	<p>Mensual</p>	<p>Recursos humanos y fungible</p>

	avance y/o dificultades existentes			
	Evaluar el cumplimiento del sistema instalado, informando a la comunidad escolar en cuenta pública del Director.	Directora	Noviembre	

### Matriz 3

<b>Área:</b> CONVIVENCIA				
<b>Meta:</b>  Definir mecanismos para asegurar que el establecimiento sea un lugar seguro, acogedor y estimulante para los estudiantes, incrementando el nivel de compromiso de los padres y apoderados con el proyecto educativo, los objetivos, las metas y planes de mejoramiento del Liceo Camilo Henríquez				
<b>Objetivo Esperado</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>
Mejorar el clima escolar y el compromiso de los padres y apoderados	Diseñar mecanismo para asegurar que el establecimiento logre ser un	Directora	Abril – Diciembre	

	lugar seguro, acogedor y estimulante para los estudiantes.			
	Contratar profesionales para apoyar el aprendizaje y las dificultades de los estudiantes	Sostenedora Directora		
	Implementar sistema de reforzamiento	Directora	Abril-noviembre	
	Definir sistema de incentivo a los estudiantes que logran avances significativos: premios, cuadro de honor, salidas a	Sostenedora Directora	Julio	

	lugares funcionales a los aprendizajes, etc			
	Calendarizar momentos en que los estudiantes serán reconocidos por sus logros y avances	Directora Jefe UTP Docentes	Julio	
	Revisar, evaluar y actualizar las normas de convivencia escolar con la participación de los actores educativos.	Director Consejo Escolar	2 veces al semestre	

#### Matriz 4

<b>Área:</b> GESTIÓN DE RECURSOS				
<b>Meta:</b>  Desarrollar las competencias profesionales y técnicas de los actores educacionales por medio de capacitación y/o asesoría en materias propias de sus funciones que contribuyan a potenciar el proceso educativo, junto con instalar mecanismos para aumentar y renovar el uso de los recursos pedagógicos, utilizándolos de acuerdo a políticas y normas que regulen el uso, distribución, cuidado y devolución de los mismos				
<b>Objetivo Esperado</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>

<p>Elevar las competencias profesionales técnicas y las capacidades de la institución escolar en el uso de recursos pedagógicos y en la instalación de procesos de calidad</p>	<p>Definir una política de formación de los profesionales y técnicos del establecimiento educacional, que incluya capacitaciones o asesorías prioritarias para el logro de metas institucionales y de aprendizaje</p>	<p>Sostenedora Directora Jefe UTP Docentes Asistentes de la Educación</p>		
	<p>Organizar calendario de capacitaciones, asesorías, talleres, charlas, etc., a ejecutar mes a mes y en el año.</p>	<p>Directora Jefe UTP</p>		
	<p>Evaluar el impacto de las capacitaciones</p>	<p>Directora Jefe UTP</p>		

	en los objetivos de la política de formación. Redefinir acciones	Docentes Asistentes de la Educación		
	Diseñar mecanismo de control en el uso de recursos (inventario) existentes y en función de analizar la necesidad de renovar o aumentar la cantidad y/o calidad de ellos.	Sostenedora Directora Jefe UTP Docentes Asistentes de la educación	Marzo – Diciembre	Material impreso, fotocopiable. Carpetas Archivadores
	Informar normas de procedimiento en el uso de recursos.	Directora Jefe UTP	Abril	
	Adquirir recursos requeridos para los distintos	Sostenedora Directora	Marzo Diciembre	Textos, software,

	espacios educativos y necesarios para el logro de aprendizajes			
	Realizar seguimiento diario en el uso de recursos pedagógicos,	Directora Jefe UTP	Marzo Diciembre	
	Evaluar uso de recursos, incremento de ellos, informando a la comunidad escolar	Directora Jefe UTP Docentes		

## DEFINIR UN SISTEMA DE MONITOREO

Implementar sugerencia del Ministerio de Educación, en el documento “Evolución de Indicadores de Calidad”, que permite llevar registro y control de indicadores de resultado y de proceso.

Aplicar mediciones con instrumentos diseñados por el establecimiento en lo que se refiere a las metas de aprendizaje comprometidas.

El establecimiento debe llevar registro de sus acciones, las cuales deben constar en medios de verificación (planillas, actas de reunión, informes, instrumentos utilizados, resultados en planillas o gráficos, etc.)

Aplicar medición por parte de una Institución Externa para validar los resultados y los procesos implementados por el establecimiento educacional. En este sentido, es necesario que cada institución escolar, valide sus prácticas de gestión institucional, y sus procesos y resultados institucionales en cuanto a aprendizajes.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Constitución política de la República de Chile, 1980.
- Ley Orgánica Constitucional de Educación NI 18.962, 1990 (LOCE).
- Estatuto de los profesionales de la Educación y su Reglamento, Ley NI

19.070, 1991 párrafo 111 sobre participación, Art. 14, 15 y párrafo IV sobre autonomía y responsabilidad profesional Art. 16

- Ley 19.532 de 1996, crea régimen de jornada escolar completa diurna (JECD) y dicta normas para su aplicación.
- Decreto con Fuerza de Ley N° 5 de 1993 sobre subvenciones a establecimientos educacionales
- Resultados del SIMCE.
- Ley NI 19.398/95, Art. 12. Creó subvención especial "Refuerzo Educativo" para establecimientos subvencionados que presenten mayor riesgo escolar, en apoyo a los alumnos/as con rendimiento escolar insuficiente.
- Ley N° 19.410/95 que modifica la Ley 19.070 Sobre el Estatuto de Profesionales de la Educación.
- Decreto con Fuerza de Ley NO5 de 1993 sobre subvenciones a establecimientos educacionales y otorga beneficios que señala.