



PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD

AÑO 2007

Informe Institucional de la Gestión del Plan de Mejoramiento

Puerto Montt, abril de 2008

I Presentación:

El Colegio Salesiano Padre José Fernández Pérez, en sintonía con las demandas que se establecen en las nuevas perspectivas educativas y atendiendo las orientaciones provenientes de la Inspectoría Salesiana de Chile, respecto de la implementación de políticas de calidad en cada una de las obras, ha iniciado un camino de trabajo conducente a la Certificación de la Gestión Escolar.

Para ello se ha asumido el modelo de Calidad en la Gestión, desarrollado por Fundación Chile, el cual operacionaliza las diversas áreas comprometidas en el quehacer institucional y que determinan no sólo la calidad de los resultados, sino que además definen la calidad de los procesos y el nivel de satisfacción de los distintos participantes de los mismos.

En este contexto, la institución ha desarrollado las siguientes acciones.

- Años 2003- 2004:
 - Autodiagnóstico inicial
 - Análisis de resultados del autodiagnóstico.

- Año 2007:
 - Nuevo autodiagnóstico.
 - Implementación del Comité de Calidad
 - Análisis y socialización de resultados
 - Diseño del plan de mejoramiento
 - Asesoría técnica
 - Implementación de líneas de acción del plan de mejoramiento.
 - Evaluación preliminar de resultados.

Cabe señalar que la institución ha decidido que durante el pasado año 2007, se realizara una nueva auto evaluación institucional, toda vez que los datos consignados en el año 2004, distaban mucho del actual marco contextual en el que la institución se moviliza.

El presente informe, pretende exponer los aspectos más importantes del proceso implementado a la fecha, estableciendo los desafíos pendientes en post de lograr no sólo el reconocimiento formal al mérito de la gestión, sino que la instalación de políticas de calidad que se inculquen en la comunidad educativa logrando una gestión más efectiva, eficiente, relevante y pertinente en beneficio de nuestros niños, jóvenes y sus familias.

El documento expone en forma de resumen las diversas etapas y resultados y se divide en cuatro aspectos:

- Resumen del autodiagnóstico Institucional
- Plan de mejora
- Resultados alcanzados al primer año de implementación
- Desafíos y tareas pendientes.

II Resumen del autodiagnóstico Institucional

En el mes de abril del año recién pasado, se realizó la auto evaluación institucional considerando la siguiente muestra de informantes.

	Directivos	Docentes	Padres De 7° básico a 3° año medio	Alumnos (as) De 7° básico a 3° año medio
Número de encuestados	11	102	122	122

En síntesis, y de acuerdo a las áreas de gestión los resultados generales se sintetizan en la siguiente tabla resumen.

ÁREA	Puntaje Bruto	Puntaje Ponderado
1. Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad	3.45	0.414
	86.25%	10.35
2. Liderazgo directivo	3.47	0.4164
	86.75%	10.41
3. Gestión de las competencias profesionales docentes	3.11	0.3732
	77.75%	9.33
4. Planificación institucional	3.52	0.6336
	88%	15.84
5. Gestión de los procesos	3.42	0.7524
	85.5%	18.81
6. Gestión de los resultados	3.43	0.8232
	85.75%	20.58
ESTADO DE SITUACIÓN DE LA GESTIÓN		3.4128
		85.32% (B)

Recordemos que para presentar dos referentes hemos utilizado, dos tipos de valoraciones: La primera, explicitada mediante la puntuación que entrega la Fundación Chile en los manuales de apoyo; y la segunda, que transforma los puntajes en porcentajes de logro o de satisfacción.

A partir de los puntajes brutos, podemos detectar que en términos generales, todas las áreas de gestión se encuentran por sobre la puntuación de **3,0**, lo que indica niveles satisfacción aceptable, aunque la "dispersión" se circunscribe entre **3.11**, la menor; y **3.52** la mayor, teniendo como equivalencia porcentual la menor **77.75 %** y **88 %** la mayor.

Se observa, además que el área Planificación Institucional evidencia un importante nivel de satisfacción con la gestión, alcanzando un nivel superior a 3.5 (3.52)

En base a lo anterior, identificamos que el área con menor desarrollo es el área de **Gestión de las Competencias Profesionales Docentes** (3.11)

Observamos, igualmente que los mejores logros se obtienen en el área **Planificación Institucional** que alcanza valoraciones de nivel de satisfacción importantes (3.52)

En el nivel medio, se encuentran las áreas del: **Liderazgo directivo** (3.47); **Orientación hacia los alumnos, sus familias y la Comunidad** (3.45); Gestión de los resultados (3.43); Gestión de los Procesos (3.42), describiendo puntajes muy cercanos que evidencian un aceptable nivel de satisfacción.

Ahora bien, si nos remitimos al referente del puntaje ponderado donde se sintetiza el estado de situación de la gestión general, observamos que la puntuación asciende a un **3.41** equivalente a un **85.32 %**, estableciéndose un nivel de calidad de la gestión calificada como **aceptable o buena** (según la escala de valoración que utilizamos), pues se ubica en el tramo superior a 70% que corresponde a los cánones establecidos por la Fundación Chile.

III Plan de Mejoramiento

A partir del análisis de la información obtenida desde la auto evaluación institucional, el equipo de calidad diseñó, validó y socializó un plan de mejoramiento considerando los indicadores más deficientes de cada una de las áreas.

En dicho plan se levantaron 17 líneas de acción correspondientes a las seis áreas del modelo, además de dos líneas de acción para la denominada área "cero", que refiere al área de difusión del proceso al interior de la comunidad educativa.

Las líneas de acción señaladas enfatizan el trabajo del plan en el área de Gestión de Competencias Profesionales de los Docentes, considerada como más deficitaria a partir del auto diagnóstico.

Las líneas de acción propuestas en el plan de mejoramiento fueron las siguientes:

	Áreas de gestión	Líneas de Acción
0	Difusión del Proceso de Certificación	0.1 Constituir un equipo de difusión del proceso de certificación institucional integrando a diversos actores del colegio: Docentes de prebásica, básica, Ed de adultos, Apoderados, Alumnos y ex alumnos 0.2 Difusión, sensibilización y socialización del proceso de certificación institucional
1	Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad	1.1 Conocer e incorporar al planeamiento institucional las necesidades y demandas de la comunidad. 1.2 Optimizar e innovar en las formas de comunicación con los padres y apoderados
2	Liderazgo Directivo	2.1 Levantar un sistema de gestión de directivos basado en el modelo de competencias. 2.2 Potenciar el uso de nuevas formas de comunicación con los docentes. 2.3 Realizar acciones para reformular la estructura de gestión pedagógica de la institución. 2.4 Crear un sistema de monitoreo y evaluación continua, sobre las metas individuales, departamentales de nivel, de procesos institucionales.

3	Gestión de Competencias Profesionales de los Docentes	3.1 Levantar perfiles de competencia para todos los equipos docentes. 3.2 Diseñar e implementar un sistema consensuado de evaluación docente basado en perfiles de competencia 3.3 Diseñar un sistema de incorporación de docentes nuevos en la institución, basado en el perfil de competencias. 3.4 Diseñar e implementar un sistema de perfeccionamiento docente atingente a las necesidades de mejoramiento de competencias profesionales. 3.5 Establecer sistemas de incentivo al desempeño profesional
4	Planificación Institucional	4.1 Incorporar al planeamiento institucional las necesidades e intereses de alumnos y apoderados. 4.2 Establecer en el Plan Anual la implementación del sistema de evaluación de los niveles de aprendizaje de alumnos y cursos. 4.3 Establecer un sistema que desarrolle el conocimiento e implicancia de la comunidad escolar respecto del Plan Anual Operativo, así como su supervisión y evaluación periódica.
5	Gestión de Procesos	5.1 Diseño de un procedimiento y ejecución de actividades que lleve a la gestión de los procesos educativos pastorales bajo la óptica de la mejora continua (PDCA)
6	Gestión de Resultados	6.1 Implementar un sistema de análisis, comparación e información de los resultados de los alumnos a la comunidad educativa. 6.2 Sistematizar información sobre procesos y logros en cada área de gestión curricular

Por su parte cada línea de acción derivó en la realización de 81 actividades genéricas, que se han estado implementando durante el presente año, con los siguientes niveles de logro.

III Resultados alcanzados al primer año de implementación

En términos específicos, las actividades realizadas durante el presente año exponen un nivel de logro cercano al 60%.

Estos resultados exponen niveles de variabilidad entre las diversas líneas de acción referida a las distintas áreas intervenidas.

Para la cuantificación de porcentajes de logro se utilizó la evaluación de los directivos participantes, mediante una escala de percepción de cero a cien, lo que se complementó con los distintos indicadores evidenciables surgidos de los diferentes productos alcanzados por cada actividad.

Como complemento, durante el mes de marzo 2008, se realizó un taller evaluativo con todos los docentes, quienes expusieron su percepción aportando orientaciones sobre los compromisos y estrategias necesarias para mejorar el proceso de implementación de las políticas de calidad

En términos generales, el nivel de logro de las diferentes actividades se expresa en la siguiente tabla resumen.

Nivel General de realización de las actividades del Plan de Mejoramiento

Área de Gestión		Total de actividades	Realizadas entre 90% y 100%		Realizadas entre 40% y 89%		Realizadas menos 40%	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%
0	Difusión del Proceso de Certificación	8	4	50%	3	38%	1	12%
1	Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad	10	2	20%	3	30%	5	50%
2	Liderazgo Directivo	14	12	86%	1	7%	1	7%
3	Gestión de Competencias Profesionales de los Docentes	26	15	58%	11	42%	0	0%
4	Planificación Institucional	8	7	88%	1	12%	0	0%
5	Gestión de Procesos	7	3	43%	1	14%	3	43%
6	Gestión de Resultados	8	5	63%	0	0%	3	37%
Porcentaje de logro de la totalidad del plan		81	48	59%	20	25%	13	16%

Por otra parte, a nivel de áreas la evaluación de productos arroja los siguientes resultados:

Nivel General de realización de las actividades del Plan de Mejoramiento por Áreas:

Área de Gestión		Total de actividades	Realizadas entre 90% y 100%		Realizadas entre 40% y 89%		Realizadas menos 40%	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%
0	Difusión del Proceso de Certificación	8	4	50%	3	38%	1	12%

L de A	Actividad	Año	Mes	Responsable	%	Indicadores
0,1	0.1.2 Elaborar una propuesta de trabajo	2007	8	Equipo Difusión	100	- El equipo de difusión cuenta con un plan de trabajo conocido por la dirección del colegio. - El equipo de difusión cuenta con un presupuesto de gestión asignado desde el año 2008. - El equipo de difusión cuenta con un responsable con horario contractual definido.
0,1	0.1.3 Crear un correo electrónico de recepción y difusión de información Institucional	2007	8	Equipo Difusión	100	- Todos los docentes cuentan con un correo electrónico institucional. - Existe un correo electrónico desde donde se emite información referida al proceso de certificación. - Todos los procesos cuentan con una lista de contactos desde donde emiten información institucional a los docentes del establecimiento
0,1	0.1.1 Establecer, roles y funciones de Equipo de Difusión	2007	9	Equipo Difusión	50	- El equipo de difusión ha debido por movilidad contractual redefinir roles y funciones para el año 2008.
0,2	0.2.1 Diseñar y elaborar logotipo y slogan que de a conocer e identifique proceso de certificación de la institución	2007	9	Equipo Difusión	100	- Existe logotipo del proceso que se utiliza en toda la documentación oficial del colegio. - Existe slogan que se incorpora a todos los documentos oficiales del colegio.
0,2	0.2.2 Diseñar y elaborar lienzos colgantes en cada uno de los edificios del Colegio	2007	9	Equipo Difusión	90	- Existen lienzos que no se han dispuesto en los frentes de los edificios. - Los lienzos no se han utilizado en ceremonias oficiales.
0,2	0.2.3 Implementar un mural en el hall de entrada de cada edificio	2007	9	Equipo Difusión	100	- Existen murales en los halls de acceso de cada edificio. - Existe un responsable de su actualización regular.
0,2	0.2.4 Realizar una ceremonia masiva de lanzamiento del proceso de certificación	2007	10	Equipo Difusión	0	No realizada

0,2	0.2.5 Realizar reuniones informativas bimensuales con consejo de profesores, microcentros de alumnos y apoderados.	2007	10	Equipo Difusión	70	- Se han realizado una reuniones informativa con apoderados, dos con docentes y dos con alumnos.
-----	--	------	----	-----------------	----	--

Según la opinión de los docentes, respecto de la evaluación del área, para mejorar sus niveles de implementación es necesario asumir los siguientes compromisos:

- Difundir a la comunidad educativa.
- Mantener informado sobre la certificación.
- Siendo un buen canal de difusión el procesos hacia la comunidad educativa.
- Utilizar e-mail para fines de la institución.
- Apropiarnos y apoyar el proceso.
- Informarse periódicamente del avance del proceso a través de la página web.
- Dar a conocer a la comunidad las actividades deportivas y artísticas del colegio.
- Utilizar el correo electrónico institucional.
- Transmitir a los alumnos y apoderados los avances.
- Transmitir tanto a alumnos como apoderados información del proceso de certificación.
- Difundir a la comunidad el proceso de certificación.

Además complementan su opinión señalando las siguientes estrategias para optimizar el trabajo del área:

- Realizar más reuniones de apoderados
- Continuar con la emisión de Boletines.
- Producir otro tipo de material de información tangible (apuntes).
- Invitar a apoderados o personas que pertenezcan a alguna institución a colaborar cuando el colegio lo necesite (charlas).
- Más constancia en el envío de información y actualizadas.
- Promover más la participación.
- Realizar encuestas en todos los niveles.
- Enviar informaciones actualizadas al correo del colegio.
- Entregar información en reunión de apoderados y consejo de curso.
- Establecer tipo de reunión de padres y apoderados, microcentro para informar respecto al proceso de certificación.

Área de Gestión		Total de actividades	Realizadas entre 90% y 100%		Realizadas entre 40% y 89%		Realizadas menos 40%	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad	10	2	20%	3	30%	5	50 %

L de A	Actividad	Año	Mes	Responsable	%	Evidencias
1,1	1.1.1 Taller para diseñar un sistema de medición del nivel de satisfacción de los usuarios.	2007	8	Orientación	80	- Realizado con equipo técnico - No socializado con los docentes ni la comunidad
1,2	1.2.1 Emitir un boletín electrónico informativo mensual a los padres y apoderados por medio de páginas web y correo electrónicos.	2007	8	Equipo Difusión	80	- Boletín emitido en forma bimensual.

1,2	1.2.4 Sistematizar la información de las reuniones mensuales de apoderados.	2007	8	Orientación	0	No realizado
1,2	1.2.5 Instalar buzones de consultas, sugerencias y felicitaciones en cada ciclo.	2007	8	Administración	100	Instalados, con procedimientos y responsables asignados.
1,2	1.2.2 Instalar en los accesos placas con la misión y la visión institucional.	2007	9	Equipo Difusión	100	- Existen placas ubicadas en el acceso de cada edificio.
1,1	1.1.2 Aplicación de un instrumento de evaluación del nivel de satisfacción de los padres y apoderados.	2007	10	Orientación	0	No realizado
1,1	1.1.3 Aplicación de un instrumento de evaluación del nivel de satisfacción de los alumnos de 7° a 4° Medio	2007	10	Orientación	0	No realizado
1,1	1.1.4 Jornadas de difusión con padres, apoderados y alumnos para conocer resultados de los niveles de satisfacción	2007	11	Orientación	0	No realizado
1,1	1.1.5 Jornada de levantamiento de propuestas para la elaboración plan anual 2008.	2007	11	ATP	75	Elaborado con docentes y Centro de alumnos.
1,2	1.2.3 Elaborar y difundir un video institucional.	2007	11	Equipo Difusión	0	No realizado

Según la opinión de los docentes, respecto de la evaluación del área, para mejorar sus niveles de implementación es necesario asumir los siguientes compromisos:

- Mayor participación en el Proceso de certificación.
- Dar tiempo y espacio para las informaciones.
- Fomentar la participación de los padres y apoderados.
- Entregar información fluida a las directivas de los apoderados acerca del proceso.
- Desarrollar temáticas relacionadas con escuela para padres.
- Informar a la comunidad educativa.
- Mantener información expedita y oportuna a la familia y comunidad.
- Mejorar los canales de comunicación.
- Hacerlos partícipes del proceso a los alumnos y apoderados.

Además complementan su opinión señalando las siguientes estrategias para optimizar el trabajo del área:

- Invitar a los padres a participar en las actividades programadas por el colegio.
- Realizar reuniones de apoderados.
- Implementar taller para padres y apoderados.
- Dentro de la reunión de apoderados dar un espacio de diálogo entre ellos acerca del proceso.
- Elaborar boletines.
- Talleres de participación con los alumnos.
- Reuniones informativas, dípticos, etc.
- Realizar una consulta o encuesta.

Área de Gestión		Total de actividades	Realizadas entre 90% y 100%		Realizadas entre 40% y 89%		Realizadas menos 40%	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%
2	Liderazgo Directivo	14	12	86%	1	7%	1	7%

L de A	Actividad	Año	Mes	Responsable	%	Evidencias
2,2	2.2.1 Implementar sistema de comunicación electrónica con los docentes.	2007	4	ATP	100	- Todos los docentes reciben información vía correo electrónico.
2,2	2.2.2 Aplicar encuesta de satisfacción de los docentes respecto de la gestión pedagógica.	2007	9	ATP	100	- Aplicada en el mes de noviembre
2,2	2.2.3 Taller de socializar resultados y levantar propuestas.	2007	9	ATP	100	- Realizado en el mes de diciembre
2,3	2.3.1 Evaluar participativamente la actual estructura de gestión departamental.	2007	9	ATP	100	- Se realizó jornada en el mes de diciembre
2,3	2.3.2 Identificar factores críticos de la gestión.	2007	9	ATP	100	- Se determinaron en el análisis de resultados de la encuesta de satisfacción.
2,1	2.1.1 Determinar competencias funcionales, actitudinales y conocimientos básicos de cada directivo.	2007	10	ATP	100	- Existe perfil de competencia de: Coordinador académico, Inspector general, Orientador, Coordinador Pastoral, administrad
2,3	2.3.3 Levantar propuesta de adecuación a la gestión.	2007	10	ATP	100	- Propuesta de modificaciones presentada y socializada en el mes de diciembre de 2007
2,3	2.3.4 Desarrollar estudios de costos asociados.	2007	10	Administración	100	- Los costos fueron presentados al área de administración en el mes de diciembre de 2007.
2,3	2.3.5 Operacionalizar la nueva propuesta de gestión pedagógica.	2007	11	ATP	100	- Se levantaron roles y funciones de cada nuevo directivo. - Se levantaron perfiles de competencia para los nuevos cargos directivos. - Fueron presentadas propuestas para la definición de los nuevos directivos.
2,1	2.1.2 Definir criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación y calificación al desempeño de directivos.	2008	3	Director	0	- No realizado
2,4	2.4.1 Implementar un cronograma integrado de actividades de gestión.	2008	3	Coordinación	95	- Se ha levantado un cronograma sin su socialización respectiva.
2,4	2.4.2 Implementar un sistema de monitoreo, respecto de las metas alcanzadas en la planificación anual.	2008	3	ATP	100	- Se ha implementado un sistema de monitoreo de la Planificación anual, mediante un sistema de planilla electrónica.
2,4	2.4.3 Implementar sistema de socialización de las metas y estados de avance en forma regular y periódica.	2008	3	Equipo Difusión	95	- Se han programado reuniones generales para socializar los avances de la Planificación institucional. - Falta cumplir los plazos definidos.
2,1	2.1.3 Establecer sistema de incentivos al desempeño directivo.	2008	7	Director	50	- Se ha elaborado un manual de gestión de recursos humanos que debe ser validado y socializado por la comunidad.

Según la opinión de los docentes, respecto de la evaluación del área, para mejorar sus niveles de implementación es necesario asumir los siguientes compromisos:

- Apoyar consensuadamente los acuerdos tomados.
- Mayor cercanía de los directivos.
- Disponibilidad y proactividad con el proceso.
- Mejorar las redes de comunicación entre directivos y docentes.
- Tener un trabajo colaborativo, interdisciplinario con la gestión directiva.
- Comprometernos con el desarrollo de este proceso.

- Informar de manera oportuna el desarrollo del proceso.

Además complementan su opinión señalando las siguientes estrategias para optimizar el trabajo del área:

- Cumpliendo las tareas asignadas.
- Mejorar la comunicación entre directivos y docentes.
- Mayor apertura de los directivos.
- Participación activa y responsablemente en las actividades planeadas.
- Entrega de información sobre cursos, talleres u oportunidades diversas.
- Implementar panel informativo.
- Asumir y participar activamente en lo que se solicite.
- Establecer un cronograma de actividades.

Área de Gestión		Total de actividades	Realizadas entre 90% y 100%		Realizadas entre 40% y 89%		Realizadas menos 40%	
			N°	%	N°	%	N°	%
3	Gestión de Competencias Profesionales de los Docentes	26	15	58%	11	42%	0	0%

L de A	Actividad	Año	Mes	Responsable	%	Evidencias
3,1	3.1.1 Taller de vinculación de CF al cargo de profesor de subsector/educadora de párvulos/educadora diferencial, con propuesta de complementación de funciones.	2007	7	ATP	100	- Existe perfil de competencia
3,1	3.1.2 Taller de vinculación de CF al cargo de profesor jefe, con propuesta de complementación de funciones.	2007	7	Orientación	100	- Existe perfil de competencia
3,1	3.1.3 Taller de vinculación de CF al cargo de jefe de departamento, con propuesta de complementación de funciones.	2007	7	ATP	100	- Existe perfil de competencias de encargado pedagógico de nivel según nueva estructura.
3,1	3.1.4 Taller de definición de tareas para cada CF del profesor de subsector/ educadora de párvulos y educadora diferencial.	2007	8	ATP	100	- Existe perfil de competencia
3,1	3.1.5 Taller de definición de tareas para cada CF del profesor jefe.	2007	8	Orientación	100	- Existe perfil de competencia
3,1	3.1.10 Taller de definición de competencias conductuales (CC) de todos los docentes.	2007	9	ATP	100	- Existe perfil de competencia
3,1	3.1.11 Taller de definición de criterios conductuales por cada CC de todos los docentes.	2007	9	ATP	100	- Existe perfil de competencia
3,1	3.1.12 Taller de validación de conocimientos y habilidades de docentes de subsector.	2007	9	ATP	100	- Existe perfil de competencia
3,1	3.1.6 Taller de definición de conocimientos básicos para cada CF del profesor de subsector/ educadora de párvulos y educadora diferencial	2007	9	ATP	100	- Existe perfil de competencia
3,1	3.1.7 Taller de definición de conocimientos básicos para cada CF del profesor jefe.	2007	9	Orientación	100	- Existe perfil de competencia
3,1	3.1.8 Taller de definición de estándares para cada CF del profesor de subsector/ educadora de párvulos y educadora diferencial.	2007	9	ATP	100	- Existe perfil de competencia

3,1	3.1.9 Taller de definición de estándares para cada CF del profesor jefe,	2007	9	Orientación	100	- Revisar el estado de avance
3,2	3.2.1 Taller de definición de criterios de evaluación para el desempeño docente	2007	10	ATP	100	- Criterios definidos
3,2	3.2.2 Taller de definición de agentes y procedimientos de evaluación del desempeño docente.	2007	10	ATP	100	- Agentes definidos
3,2	3.2.3 Taller de elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño docente.	2007	10	ATP	80	- Instrumentos definidos y en elaboración
3,2	3.2.4 Taller de definición de procedimientos del uso de información obtenida en el proceso de evaluación del desempeño docente.	2007	10	ATP	100	- Procedimientos definidos
3,3	3.3.1 Elaborar un protocolo de entrevistas y evaluación de conocimientos básicos	2007	11	Orientación	50	- Documento en elaboración.
3,3	3.3.2 Elaborar un dossier de información fundamental para el docente nuevo.	2007	11	ATP	50	- Documento en elaboración.
3,3	3.3.3 Diseñar un programa de acompañamiento sistemático.	2007	11	ATP	50	- Documento en elaboración
3,3	3.3.4 Establecer estándares para la incorporación permanente.	2007	11	Director	50	- Documento en elaboración.
3,4	3.4.1 Diseñar sistema para determinar prioridades de capacitación.	2008	3	Director	80	- Documento elaborado, en etapa de revisión
3,4	3.4.2 Diseñar estrategias de capacitación grupal e individual.	2008	3	ATP	80	- Documento elaborado, en etapa de revisión
3,4	3.4.3 Implementar programa de capacitación grupal e individual.	2008	3	Director	60	- Documento elaborado, en etapa de revisión
3,5	3.5.1 Determinar criterios de reconocimiento al perfeccionamiento docente.	2008	5	Director	80	- Documento elaborado, en etapa de revisión
3,5	3.5.2 Realizar talleres para establecer criterios de excelencia docente.	2008	5	Director	60	- Documento elaborado, en etapa de revisión
3,5	3.5.3 Realizar talleres para establecer criterios de incentivos al desempeño docente de excelencia	2008	5	Director	60	- Documento elaborado, en etapa de revisión

Según la opinión de los docentes, respecto de la evaluación del área, para mejorar sus niveles de implementación es necesario asumir los siguientes compromisos:

- Apropriación de las competencias profesionales.
- Internalizar y analizar nuestras prácticas pedagógicas.
- Predisposición por estar informados.
- Apropriación curricular.
- Capacitación constante y actualizada.
- Asumir una actitud de autocrítica.
- Fortalecer las competencias profesionales.
- Capacitarse y reforzarse en las diferentes áreas de competencia docente.
- Perfeccionarnos en aquellas áreas más débiles.
- Llevar a la práctica los compromisos adquiridos.

Además complementan su opinión señalando las siguientes estrategias para optimizar el trabajo del área:

- Informar a los docentes y llevar a la práctica en el trabajo diario.
- Intercambio de experiencias en reuniones de departamento.
- Autoperfeccionamiento profesional.
- Gestionar capacitación por área con apoyo del colegio.
- Perfeccionamiento continuo.
- Trabajo colaborativo.
- Crear instancias entre docentes de subsectores para análisis de competencias y profesores jefes.
- Interacción con los padres de intercambio de experiencias
- Actualizarnos a través de cursos entregados por el colegio.
- Buena disposición al trabajo.

Área de Gestión		Total de actividades	Realizadas entre 90% y 100%		Realizadas entre 40% y 89%		Realizadas menos 40%	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%
4	Planificación Institucional	8	7	88%	1	12%	0	0%

L de A	Actividad	Año	Mes	Responsable	%	Evidencias
4,3	4.3.2 Difundir los resultados tanto del avance como de los resultados finales del PAO	2007	8	Equipo Difusión	100	- Existe un sistema de monitoreo y difusión de las actividades implementadas a partir del Plan anual operativo. - Se emiten boletines a padres y apoderados con información relevante. - Existen murales informativos de las actividades realizadas.
4,2	4.2.2 Diseñar y construir los instrumentos. (de evaluación de niveles de aprendizaje.	2007	10	ATP	100	- Existen un instrumento de evaluación de síntesis por niveles. - Se aplica instrumentos de medición en niveles previos a los medidos por SIMCE.
4,2	4.2.3 Validar los instrumentos.	2007	11	ATP	100	- Los instrumentos fueron validados por construcción y prueba empírica.
4,3	4.3.1 Implementar reuniones de evaluación procesual del PAO	2007	12	Director	100	- Reuniones realizadas en el mes de Noviembre
4,1	4.1.1 Implementar reuniones con la participación de alumnos y apoderados que aporten al proceso de planificación y evaluación.	2008	3	Director	50	- Realizadas con alumnos
4,2	4.2.1 Elaborar cronograma que refleje la aplicación de evaluaciones de nivel para diferentes subsectores.	2008	5	ATP	95	- Cronograma en elaboración
4,2	4.2.4 Aplicar pruebas estandarizadas de nivel.	2008	7	ATP	95	- Aplicadas en los niveles bianuales
4,2	4.2.5 Análisis de los resultados.	2008	7	ATP	100	- Análisis realizado en el mes de marzo e incorporado al proceso de evaluación diagnóstica y planificación de los subsectores.

Según la opinión de los docentes, respecto de la evaluación del área, para mejorar sus niveles de implementación es necesario asumir los siguientes compromisos:

- Difusión de los proyectos institucionales.
- Colaborar en la detección de falencias institucionales.
- Cumplir con la planificación.
- Responsabilidad y compromiso.
- Ejecutar adecuadamente los planes institucionales.
- Difundir a la comunidad el PAO.
- Cumplir con las tareas y tiempos para la planificación institucional.
- Cumplir de la mejor manera posible la planificación.

Además complementan su opinión señalando las siguientes estrategias para optimizar el trabajo del área:

- Socializar la planificación a través de asambleas generales, microcentro, etc.
- Aportar FODA por niveles.
- Gestionar perfeccionamiento institucional.
- Evaluaciones periódicas.
- Articulación.
- Conocer la planificación, ejecutarlas y evaluarlas oportunamente.
- Incluirla en la página web.
- Entregar resumen escrito.
- Contar con los equipos de trabajo adecuados.
- Optimizar los tiempos de trabajo.
- Revisar y evaluar la planificación institucional.
- Revisión permanente del proceso.

Área de Gestión		Total de actividades	Realizadas entre 90% y 100%		Realizadas entre 40% y 89%		Realizadas menos 40%	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%
5	Gestión de Procesos	7	3	43%	1	14%	3	43%

L de A	Actividad	Año	Mes	Responsable	%	Evidencias
5,1	5.1.1 Planificar jornada de trabajo para socializar anhelo institucional de implementar una política de calidad.	2007	10	Coordinación	100	- Se realizaron jornadas con docentes, alumnos y apoderados en las que se expusieron los propósitos de la instalación de políticas de calidad.
5,1	5.1.2 Ejecutar jornadas de trabajo de socialización de las ventajas de implementar una política de calidad.	2007	10	Coordinación	100	- Se realizaron jornadas con docentes, alumnos y apoderados en las que se expusieron los propósitos de la instalación de políticas de calidad.
5,1	5.1.3 Evaluar resultados e impresiones de implementación de política de calidad del colegio	2007	11	Coordinación	95	- En el mes de marzo de 2008 se realizó jornada en la que se definieron necesidades de mejora en el proceso de instalación y se declararon compromisos institucionales por parte de los docentes.
5,2	5.2.1 Consensuar aspectos a considerar en la formulación del quehacer asociado a los distintos procesos.	2008	3	Coordinación	0	No realizado
5,2	5.2.2 Descripción documentaria del quehacer asociado a procesos enseñanza aprendizaje.	2008	5	Coordinación	50	- Se ha consensuado un modelo de levantamiento de procedimientos del que participaran todos los procesos de la organización.
5,2	5.2.3 Validación de documentos por parte de la comunidad docente.	2008	7	Coordinación	0	No realizado
5,2	5.2.4 Elaboración por parte de equipo de docentes de procedimientos frente a "No conformidades" y "conformidades".	2008	7	Coordinación	0	No realizado

Según la opinión de los docentes, respecto de la evaluación del área, para mejorar sus niveles de implementación es necesario asumir los siguientes compromisos:

- Compromiso en las tareas de cada uno de ellos.
- Cumplir con las obligaciones contraídas.
- Mantener la información actualizada.
- Cumplir responsablemente y adecuadamente con las necesidades del proceso.
- Mantener comunicación expedita con los EPN.
- Responder eficientemente los requerimientos de los distintos procesos.
- Lograr con eficiencia las distintas etapas.
- Aportar a las necesidades del equipo de gestión.

Además complementan su opinión señalando las siguientes estrategias para optimizar el trabajo del área:

- Mantener buenos canales de comunicación.
- Evaluaciones periódicas.
- Recabar información.
- Aplicar el manual de convivencia.
- Conocer horarios disponibles de los EPN, para comunicarse.
- Hacer uso del panel informativo.
- Participar activamente en los talleres y grupos de trabajo.
- Optimizar con tiempos de trabajo.
- Socializar los acuerdos.

Área de Gestión		Total de actividades	Realizadas entre 90% y 100%		Realizadas entre 40% y 89%		Realizadas menos 40%	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%
6	Gestion de Resultados	8	5	63%	0	0%	3	37%

L de A	Actividad	Año	Mes	Responsable	%	Evidencias
6,1	6.1.4 Medir en forma semestral los niveles de aprobación, promoción y nivel de calificaciones de todos los cursos y niveles del Colegio.	2007	8	ATP	100	- Se realizaron reuniones de análisis de resultados por curso y nivel. - Se desarrollo un sistema de información computacional que entrega síntesis de resultados.
6,1	6.1.5 Aplicar pruebas estandarizadas a los alumnos de cohortes terminales de cada sub-ciclo (dos años).	2007	12	ATP	100	- Se aplicaron sistemas de medición en los niveles de cohortes terminales de subciclo.
6,2	6.2.1 Aplicar instrumentos de medición a la comunidad educativa sobre las metas propuestas en cada planificación estratégica.	2007	12	Coordinación	100	- Se aplico instrumento en el mes de diciembre.
6,2	6.2.2 Implementar un registro de gestión histórica de cada proceso.	2007	12	Coordinación	0	- No realizado
6,2	6.2.3 Establecer un sistema de cuenta pública semestral y/o anual.	2007	12	Director	95	- Documento elaborado, sin socializar
6,1	6.1.1 Informar a la comunidad educativa los resultados de pruebas externas.	2008	3	ATP	0	- No realizado
6,1	6.1.2 Reuniones de reflexión y elaboración de estrategias de mejoras en las asignaturas deficientes.	2008	3	ATP	95	- Realizado durante el mes de marzo, en reuniones de nivel.
6,1	6.1.3 Elaborar y socializar memoria con informe anual de logros	2008	3	Director	0	- No realizado

Según la opinión de los docentes, respecto de la evaluación del área, para mejorar sus niveles de implementación es necesario asumir los siguientes compromisos:

- Tener todas las evidencias.
- Asumir responsablemente los resultados.
- Responsabilizarse del trabajo realizado.
- Evaluar objetivamente los resultados y de acuerdo a esto entablar planes de mejora.
- Instalar políticas de mejora continua.

Además complementan su opinión señalando las siguientes estrategias para optimizar el trabajo del área:

- Tener archivo con evidencias.
- Analizar y evaluar permanentemente.
- Implementar estrategias de evaluación semestrales.
- Dar a conocer los resultados obtenidos y analizarlos en reuniones.
- Presentar plan de mejora para situaciones específicas.
- Concretizar los resultados.
- Aplicación de diversos instrumentos de medición.

IV Logros, desafíos y tareas pendientes

A partir de la información conocida, es posible establecer que el proceso en términos generales expone diversos niveles de logro respecto de las líneas asumidas. Estos se pueden resumir de la siguiente forma:

Área Difusión

- **Logros:**
 - Implementar correos electrónicos.
 - Editar y difundir boletines mensuales.
 - Diseñar logo del proceso.
- **Desafíos:**
 - Implementar una propuesta más constante y sistemática de la difusión.
 - Incorporar nuevos agentes al trabajo del equipo de difusión.
 - Completar tareas pendientes.

Orientación a la Familia Comunidad y Entorno

- **Logros:**
 - Reuniones informativas con padres y alumnos
- **Desafíos:**
 - Evaluar el grado de satisfacción de los usuarios.
 - Sistematizar información de reuniones de padres y apoderados.

- Comprometer al alumnado.

Liderazgo Directivo

- **Logros:**
 - Evaluar y modificar participativamente la estructura de gestión existente.
 - Implementar un sistema de evaluación participativo del PAO en base a metas.
- **Desafíos:**
 - Procedimentar el proceso de gestión directiva.

Gestión de Competencias Profesionales de los Docentes

- **Logros:**
 - Levantamiento de perfiles de competencia docente.
 - Definición de roles y funciones no docentes.
 - Diseñar participativamente un sistema de evaluación del desempeño.(incompleto)
 - Diseñar un manual de gestión de recursos humanos.(incompleto)
- **Desafíos:**
 - Completar e implementar el proceso de evaluación del desempeño.
 - Completar y socializar manual de gestión de recursos humanos.

Planificación Institucional

- **Logros:**
 - Reelaboración inicial del PEPS.
 - Difusión del PAO
 - Planificación de procesos evaluación de resultados.
- **Desafíos:**
 - Aumentar el grado de participación de los actores comunitarios respecto de los instrumentos de planificación institucional.

Gestión de Procesos

- **Logros:**
 - Reestructuración de los procesos de apoyo pedagógico.
- **Desafíos:**
 - Diseñar e implementar manual de procedimientos asociados al área administrativa.
 - Instalar sistema de mejoramiento continuo en los procesos de gestión pedagógica y curricular.

Gestión de Resultados

- **Logros:**
- Diseñar e implementar mediciones internas sobre resultados de aprendizaje en el área académica.
- **Desafíos:**
- Incorporar los resultados al planeamiento institucional.
- Evaluar y utilizar en el planeamiento datos sobre otros resultados de aprendizaje.

Por otra parte el plan de mejoramiento demanda la concreción de un número importante de actividades conducentes a la realización de las distintas líneas de acción. Estas tareas pendientes son las siguientes.

Difusión

L de A	Actividad	Año	Mes	Responsable	%	Indicadores
0,1	0.1.1 Establecer, roles y funciones de Equipo de Difusión	2007	9	Equipo Difusión	50	- El equipo de difusión ha debido por movilidad contractual redefinir roles y funciones para el año 2008.
0,2	0.2.2 Diseñar y elaborar lienzos colgantes en cada uno de los edificios del Colegio	2007	9	Equipo Difusión	90	- Existen lienzos que no se han dispuesto en los frentes de los edificios. - Los lienzos no se han utilizado en ceremonias oficiales.
0,2	0.2.4 Realizar una ceremonia masiva de lanzamiento del proceso de certificación	2007	10	Equipo Difusión	0	No realizada
0,2	0.2.5 Realizar reuniones informativas bimensuales con consejo de profesores, microcentros de alumnos y apoderados.	2007	10	Equipo Difusión	70	- Se han realizado una reuniones informativa con apoderados, dos con docentes y dos con alumnos.

Orientación hacia los Alumnos, sus Familias y la Comunidad

L de A	Actividad	Año	Mes	Responsable	%	Evidencias
1,1	1.1.1 Taller para diseñar un sistema de medición del nivel de satisfacción de los usuarios.	2007	8	Orientación	80	- Realizado con equipo técnico - No socializado con los docentes ni la comunidad
1,2	1.2.1 Emitir un boletín electrónico informativo mensual a los padres y apoderados por medio de páginas web y correo electrónicos.	2007	8	Equipo Difusión	80	- Boletín emitido en forma bimensual.
1,2	1.2.4 Sistematizar la información de las reuniones mensuales de apoderados.	2007	8	Orientación	0	No realizado
1,1	1.1.2 Aplicación de un instrumento de evaluación del nivel de satisfacción de los padres y apoderados.	2007	10	Orientación	0	No realizado
1,1	1.1.3 Aplicación de un instrumento de evaluación del nivel de satisfacción de los alumnos de 7° a 4° Medio	2007	10	Orientación	0	No realizado
1,1	1.1.4 Jornadas de difusión con padres, apoderados y alumnos para conocer resultados de los niveles de satisfacción	2007	11	Orientación	0	No realizado
1,1	1.1.5 Jornada de levantamiento de propuestas para la elaboración plan anual 2008.	2007	11	ATP	75	Elaborado con docentes y Centro de alumnos.
1,2	1.2.3 Elaborar y difundir un video institucional.	2007	11	Equipo Difusión	0	No realizado

Liderazgo Directivo

L de A	Actividad	Año	Mes	Responsable	%	Evidencias
2,1	2.1.2 Definir criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación y calificación al desempeño de directivos.	2008	3	Director	0	- No realizado
2,4	2.4.1 Implementar un cronograma integrado de actividades de gestión.	2008	3	Coordinación	95	- Se ha levantado un cronograma sin su socialización respectiva.

2,4	2.4.3 Implementar sistema de socialización de las metas y estados de avance en forma regular y periódica.	2008	3	Equipo Difusión	95	- Se han programado reuniones generales para socializar los avances de la Planificación institucional. - Falta cumplir los plazos definidos.
2,1	2.1.3 Establecer sistema de incentivos al desempeño directivo.	2008	7	Director	50	- Se ha elaborado un manual de gestión de recursos humanos que debe ser validado y socializado por la comunidad.

Gestión de Competencias Profesionales de los Docentes

L de A	Actividad	Año	Mes	Responsable	%	Evidencias
3,2	3.2.3 Taller de elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño docente.	2007	10	ATP	80	- Instrumentos definidos y en elaboración
3,3	3.3.1 Elaborar un protocolo de entrevistas y evaluación de conocimientos básicos	2007	11	Orientación	50	- Documento en elaboración.
3,3	3.3.2 Elaborar un dossier de información fundamental para el docente nuevo.	2007	11	ATP	50	- Documento en elaboración.
3,3	3.3.3 Diseñar un programa de acompañamiento sistemático.	2007	11	ATP	50	- Documento en elaboración
3,3	3.3.4 Establecer estándares para la incorporación permanente.	2007	11	Director	50	- Documento en elaboración.
3,4	3.4.1 Diseñar sistema para determinar prioridades de capacitación.	2008	3	Director	80	- Documento elaborado, en etapa de revisión
3,4	3.4.2 Diseñar estrategias de capacitación grupal e individual.	2008	3	ATP	80	- Documento elaborado, en etapa de revisión
3,4	3.4.3 Implementar programa de capacitación grupal e individual.	2008	3	Director	60	- Documento elaborado, en etapa de revisión
3,5	3.5.1 Determinar criterios de reconocimiento al perfeccionamiento docente.	2008	5	Director	80	- Documento elaborado, en etapa de revisión
3,5	3.5.2 Realizar talleres para establecer criterios de excelencia docente.	2008	5	Director	60	- Documento elaborado, en etapa de revisión
3,5	3.5.3 Realizar talleres para establecer criterios de incentivos al desempeño docente de excelencia	2008	5	Director	60	- Documento elaborado, en etapa de revisión

Planificación Institucional

L de A	Actividad	Año	Mes	Responsable	%	Evidencias
4,1	4.1.1 Implementar reuniones con la participación de alumnos y apoderados que aporten al proceso de planificación y evaluación.	2008	3	Director	50	- Realizadas con alumnos
4,2	4.2.1 Elaborar cronograma que refleje la aplicación de evaluaciones de nivel para diferentes subsectores.	2008	5	ATP	95	- Cronograma en elaboración
4,2	4.2.4 Aplicar pruebas estandarizadas de nivel.	2008	7	ATP	95	- Aplicadas en los niveles bianuales

Gestión de Procesos

L de A	Actividad	Año	Mes	Responsable	%	Evidencias
5,2	5.2.1 Consensuar aspectos a considerar en la formulación del quehacer asociado a los distintos procesos.	2008	3	Coordinación	0	No realizado
5,2	5.2.2 Descripción documentaria del quehacer asociado a procesos enseñanza aprendizaje.	2008	5	Coordinación	50	- Se ha consensuado un modelo de levantamiento de procedimientos del que participarán todos los

						procesos de la organización.
5,2	5.2.3 Validación de documentos por parte de la comunidad docente.	2008	7	Coordinación	0	No realizado
5,2	5.2.4 Elaboración por parte de equipo de docentes de procedimientos frente a "No conformidades" y "conformidades".	2008	7	Coordinación	0	No realizado

Gestión de Resultados

L de A	Actividad	Año	Mes	Responsable	%	Evidencias
6,2	6.2.2 Implementar un registro de gestión histórica de cada proceso.	2007	12	Coordinación	0	- No realizado
6,2	6.2.3 Establecer un sistema de cuenta pública semestral y/o anual.	2007	12	Director	95	- Documento elaborado, sin socializar
6,1	6.1.1 Informar a la comunidad educativa los resultados de pruebas externas.	2008	3	ATP	0	- No realizado
6,1	6.1.2 Reuniones de reflexión y elaboración de estrategias de mejoras en las asignaturas deficientes.	2008	3	ATP	95	- Realizado durante el mes de marzo, en reuniones de nivel.
6,1	6.1.3 Elaborar y socializar memoria con informe anual de logros	2008	3	Director	0	- No realizado

Metas del año 2008

Por último es importante señalar que junto con la realización de las tareas pendientes y la concreción de los desafíos planteados, la institución se ha planteado como metas para el presente año

- Postular al sistema de becas para la implementación del proceso.
- Realizar durante los meses de mayo-junio, una auditoría interna.
- Realizar durante el mes de agosto una auditoría externa (otro colegio).
- Realizar en el cuarto trimestre la auditoría de Fundación Chile conducente a la obtención del sello de calidad en la gestión escolar.