

INTRODUCCIÓN

Este Cuaderno ha sido diseñado con la finalidad de ayudar a los establecimientos educacionales que se proponen mejorar sus procesos de gestión y, de esa manera, asegurar las condiciones institucionales que les permitan mejorar permanentemente sus resultados; especialmente, los referidos a los logros de aprendizaje de sus estudiantes.

El material está dirigido especialmente a los Sostenedores, Directivos y Equipos Técnicos de entidades sostenedoras de establecimientos educacionales que desean contribuir decididamente al mejoramiento de sus escuelas y liceos. Mediante su utilización, estarán en condiciones de liderar en sus instituciones el proceso de implementación de un ciclo permanente de transformación y mejoramiento institucional.

Basado en el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar de Fundación Chile, el Ciclo de Mejoramiento Continuo posibilita a los establecimientos educacionales realizar un diagnóstico institucional y, a partir de sus resultados, diseñar e implementar un Plan de Mejoramiento orientado a optimizar el nivel de su gestión escolar. Además, les ayuda a alinear su Proyecto Educativo Institucional con la realidad socioeducativa de los alumnos, las demandas y expectativas de las familias y los resultados esperados por la propia organización escolar.

Este Cuaderno será especialmente útil para aquellos establecimientos interesados en obtener, una vez implementado su Plan de Mejoramiento, la Certificación de la Calidad de su gestión escolar.

I.- EL CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

A. Definición

El Ciclo de Mejoramiento Continuo de la Gestión Escolar es un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas que involucra a la totalidad de los ámbitos, niveles y dimensiones del quehacer institucional de los establecimientos educacionales, en vistas al mejoramiento permanente de su gestión. Liderado por el equipo directivo de la escuela o liceo, el Ciclo de Mejoramiento tiene como finalidad fortalecer el Proyecto Educativo Institucional a través de la consolidación de los procesos de gestión institucional y pedagógica, de modo de alcanzar los objetivos y resultados declarados por la institución.

El Ciclo de Mejoramiento Continuo fomenta la generación al interior de los establecimientos educacionales de

comunidades de aprendizaje, promoviendo de esta manera la participación y la corresponsabilidad de los diversos actores que conforman la comunidad educativa por el logro de los objetivos institucionales. De este modo, el Ciclo de Mejoramiento también promueve en las organizaciones escolares el desarrollo permanente de nuevas y mejores modalidades de ejecutar, con niveles crecientes de desempeño, el conjunto de tareas que la escuela debe realizar. En otras palabras, el Ciclo de Mejoramiento Continuo contribuye a la creación y fortalecimiento en las escuelas y liceos de una cultura de la calidad, en virtud de la cual los establecimientos educacionales aprenden a efectuar sus diferentes acciones con altos niveles de excelencia.

CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO



B. Etapas del Ciclo de Mejoramiento Continuo

La instalación del Ciclo de Mejoramiento Continuo en un establecimiento educacional contempla el desarrollo de tres etapas:

1. Diagnóstico Institucional

El primer paso para el mejoramiento institucional consiste en levantar y recopilar información relevante para comprender la situación actual e histórica de la escuela o liceo. Es importante considerar que si bien los responsables de liderar el proceso de mejoramiento participan cotidianamente de la vida del establecimiento, no necesariamente disponen de información oportuna y confiable acerca de la realidad de la organización.

El proceso de Diagnóstico implica reunir y sistematizar información en relación con diversos aspectos de la gestión institucional, la que no siempre es conocida por el establecimiento y, consecuentemente, no es utilizada en la toma de decisiones.

2. Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar

En un segundo momento, el Ciclo de Mejoramiento Continuo contempla el diseño, implementación y evaluación, en un período aproximado de tres años, de un Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar, basado en los resultados del proceso de Diagnóstico institucional.

La formulación del Plan de Mejoramiento implica tomar decisiones en relación con las posibilidades de desarrollo del establecimiento, en vistas de la instalación progresiva en la institución del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

3. Evaluación Externa

Por último, el Ciclo de Mejoramiento Continuo considera la realización de una evaluación por parte de agentes externos al establecimiento, como parte del proceso de certificación de la calidad de su gestión que entrega el Consejo Nacional de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar.

Si bien se trata de una actividad estrictamente voluntaria, es importante considerar que una evaluación de carácter externo permite asegurar, a partir de la aplicación de estándares reconocidos internacionalmente, la calidad de la gestión alcanzada por el establecimiento a partir de los esfuerzos realizados.

C. El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar

La instalación del Ciclo de Mejoramiento Continuo se realiza en relación con el Modelo de Gestión Escolar de Calidad de Fundación Chile, el que sistematiza los componentes claves que una institución escolar debe considerar en sus procesos para obtener resultados de calidad. En particular, se enfatiza la preocupación por el conocimiento, la participación y satisfacción de los usuarios; el mejoramiento continuo y la calidad de los resultados.

1. Premisas básicas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar está basado en las siguientes premisas:

- a) La gestión de calidad se fundamenta en el conocimiento profundo de las necesidades y expectativas de los usuarios y beneficiarios de la organización escolar.
- b) La visión y estrategia institucional consolidan la contribución y la forma en que la organización se propone responder a las necesidades y expectativas de la comunidad escolar.
- c) Los integrantes de la comunidad escolar saben cómo contribuir al logro de los fines institucionales, siendo reconocidos por ello.
- d) Los procesos de gestión tienen como foco el aprendizaje organizacional y se basan en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente.
- e) Los resultados son conocidos, analizados e informados a la comunidad escolar y se asume la responsabilidad pública por ellos.

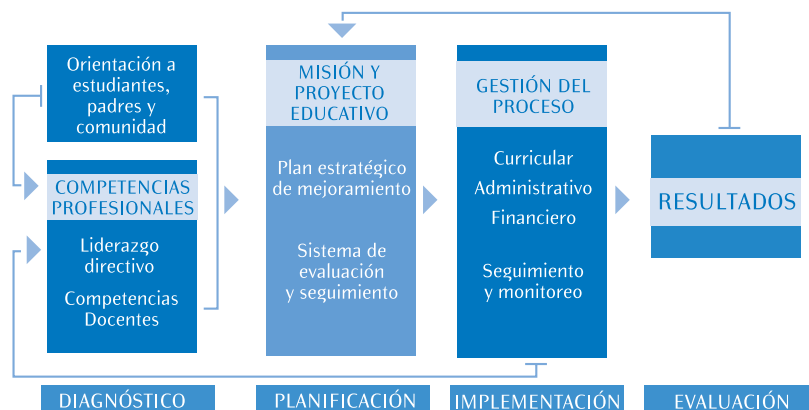
2.- Áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad de Fundación Chile.

A partir del Modelo procesal es posible distinguir seis áreas en la gestión escolar:

Estas áreas serán el referente fundamental para realizar el proceso de Autoevaluación, la formulación del Plan de

Mejoramiento, el diseño del Plan Anual y el proceso de Certificación de Calidad de la Gestión Escolar.

Las Áreas del Modelo de Calidad son las siguientes:



a.- Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad.

Esta área se refiere a la forma en que el establecimiento conoce a los usuarios, sus expectativas y el nivel de satisfacción de los mismos. Analiza la forma en que el establecimiento promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad en la gestión escolar.

b.- Liderazgo Directivo

Esta área aborda la forma en que los directivos orientan y conducen -a través de sistemas y procedimientos institucionalizados- la gestión de la planificación de Procesos (pedagógico-curriculares, administrativos y financieros) y de los resultados institucionales, asociados a los objetivos y metas organizacionales.

Asimismo, incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad en la misión y metas institucionales.

Aborda la forma en que los directivos conducen la gestión hacia la satisfacción de los usuarios, la resolución de

los conflictos y el incremento del desempeño organizacional, en función de un mejoramiento continuo de los procesos y resultados.

También considera la forma en que la dirección lidera y mantiene los sistemas de comunicación con todos los actores del establecimiento y con la comunidad a la que pertenece.

Considera la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados de establecimiento.

c.- Gestión de las Competencias Profesionales Docentes.

Esta área comprende la existencia de perfiles de competencias docentes para la gestión de los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, promoción y desvinculación de los profesionales de la institución.

Asimismo, considera la existencia y funcionamiento de sistemas institucionalizados para el desarrollo y seguimiento de los aspectos propios del liderazgo pedagógico del docente, el dominio de contenidos disciplinarios, pedagógicos, de recursos didácticos y el trabajo en equipo

d.- Planificación

Se refiere a los sistemas y procedimientos utilizados por el establecimiento para abordar los procesos de planificación institucional, que comprende el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos Estratégicos (en el ámbito Directivo, de Gestión Pedagógica-Curricular; Administrativa y Financiera) y el Plan Anual. Incluye el diseño del seguimiento y la evaluación de los procesos y resultados de lo planificado.

e.- Gestión de Procesos

Esta área aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular y pedagógico, administrativo y financiero. La *Dimensión Curricular – Pedagógica*, se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular, su adecuada programación, implementación, seguimiento y evaluación en el aula, asegurando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Incorpora elementos de innovación y proyectos desarrollados al servicio de los aprendizajes. La *Dimensión Administrativa* se refiere a la instalación de los procedimientos de apoyo a la gestión educativa. La *Dimensión Financiera* incluye los controles presupuestarios, sistemas de adquisiciones, obtención y asignación de recursos a proyectos institucionales, etc.

f.- Gestión de Resultados

Se refiere a la operación de un sistema y procedimientos de medición y evaluación del desempeño de la organización, en todos los niveles y ámbitos de ésta a corto, mediano o largo plazo, en función de los objetivos planteados por el sistema educativo, el PEI, los objetivos estratégicos y las metas establecidas por la institución.

Incluye el análisis de los resultados en los ámbitos de gestión pedagógico-curricular, administrativo y financiero con el fin de implementar decisiones de gestión y mejorar el desempeño organizacional.

3.- Descriptores de Gestión del Modelo de Calidad.

El Ciclo de Mejoramiento Continuo de la Gestión Escolar, se orienta a asegurar la instalación en los establecimientos educacionales de algunos aspectos claves para la gestión de cada una de las áreas del Modelo de Calidad, denominados Descriptores de Gestión (ver Anexo de este Cuaderno).

Para las seis áreas del Modelo, se ha definido un conjunto de 79 Descriptores de Gestión, que corresponden a los dispositivos fundamentales de la gestión escolar. En efecto, su revisión exhaustiva permite comprender que el Modelo orienta y favorece una serie de sistemas de gestión de la calidad, que describen el quehacer cotidiano de la institución; de éstos, los más relevantes son:

- Sistemas de levantamiento de información histórica, actual y actualizable sobre alumnos y padres.
- Procedimientos de uso del sistema de información (competencias), tanto para los profesores, los directivos y el personal de administración.
- Sistemas o mecanismos para conocer periódicamente las expectativas y satisfacción de las familias, los alumnos y los docentes.
- Sistemas de planificación y programación (procedimientos institucionalizados para el diseño del Plan Anual y la revisión del Proyecto Educativo Institucional).
- Sistemas de control y evaluación (procedimientos, instrumentos e hitos de seguimiento y evaluación del Plan Anual; seguimiento de los procesos de enseñanza; sistema de seguimiento y apoyo al aprendizaje de los alumnos).

- Sistema de roles y funciones directivas asociado a metas. Sistema de incentivos directivos asociados a metas. Sistemas de participación institucional. Sistema de selección e incorporación de personal ligado a competencias. Sistema de perfeccionamiento y desarrollo ligado a evaluación de competencias. Incentivos docentes asociados a innovación.
- Procedimientos de comunicación y responsabilización por los resultados.
- Otros sistemas de Desarrollo propio del Establecimiento.

El Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar debe tener como foco la creación y/o mejora de estos sistemas, puesto que son los que facilitan el logro de resultados de calidad.

En el contexto de la definición de los sistemas claves para la gestión escolar, entendemos los resultados de la organización como *más y mejores aprendizajes en los alumnos, mayor satisfacción de los integrantes de la comunidad escolar y el logro de las metas institucionales*.

Dichos resultados son la consecuencia de una gestión liderada por un equipo humano competente: capaz de diseñar e implementar una planificación institucional firmemente asentada en el conocimiento de la realidad y las expectativas de los beneficiarios y usuarios del establecimiento; y dotado con un sistema de seguimiento y evaluación capacitado para entregar información oportuna y confiable acerca de los procesos claves de la institución. Este es, precisamente, el conjunto de factores que interesa desarrollar en un Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar.

D. Actividades previas

Antes de dar inicio al proceso de mejoramiento propiamente tal, es importante desarrollar algunas tareas de organización interna y de información a la comunidad.

El Comité de Mejoramiento de la Gestión Escolar

La instalación de un proceso permanente de mejoramiento en una escuela o liceo tiene como requisito básico la

participación y el compromiso de los diversos actores del establecimiento. Esto implica que los miembros de la comunidad escolar asuman un rol activo en las distintas etapas y en los diversos procesos que se desarrollarán con el objeto de realizar cambios y mejoras en la institución. Con esta finalidad, se sugiere que se conforme un Comité de Mejoramiento, responsable de liderar en el establecimiento la implementación del Ciclo de Mejoramiento Continuo.

La elección de los integrantes del Comité de Mejoramiento – que puede estar conformado por representantes del equipo directivo y del cuerpo docente del establecimiento – debe ser realizada de la manera que mejor se ajuste a la cultura y las características del establecimiento. Sin embargo, es importante que cada uno de los miembros de este equipo cuente con el respaldo y la confianza de sus pares, esté facultado para tomar decisiones y tenga tiempo para dedicarle a esta tarea.

En la Ficha 1 del Cuaderno de Apoyo se explicitan los criterios básicos y las orientaciones para la conformación del Comité de Mejoramiento.

Sensibilización a la comunidad y programación de las actividades

Por otra parte, antes de comenzar con la implementación del Ciclo de Mejoramiento, es importante que el Director del establecimiento junto al Comité de Mejoramiento den a conocer a toda la comunidad (preferentemente a través de charlas y reuniones) el propósito de la conformación de este equipo de trabajo.

Del mismo modo, deben informar las etapas y procesos que se desarrollarán en el marco del Ciclo de Mejoramiento en el que se ha comprometido la institución y deberán comunicar la programación de las actividades y acciones que se realizarán. Al mismo tiempo, se sugiere la elección de un Coordinador (de preferencia alguien que forme parte del equipo directivo), responsable de citar y moderar las reuniones, además de controlar el avance del plan de trabajo que se haya definido.

En la Ficha 2 del Cuaderno de Apoyo se propone una metodología para la programación de las actividades (Carta Gantt).

III.- DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El Diagnóstico institucional es un proceso sistemático de investigación y estudio que implica la revisión global de todos los sistemas y dispositivos de gestión institucional, de acuerdo a una metodología, el Modelo de Gestión y un Estándar de Calidad.

La realización del Diagnóstico supone un proceso de reflexión crítica y colaborativa sobre las prácticas y desempeños de la institución. En el desarrollo del proceso se recoge y sistematiza (a partir de distintas fuentes) la información sustantiva acerca del grado de desarrollo de los sistemas y dispositivos de gestión que operan en la organización escolar.

El desarrollo del proceso de autoevaluación implicará la consulta de los actores de la comunidad educativa sobre los niveles de conocimiento, satisfacción y participación en la vida escolar, así como la opinión y valoración del desarrollo de las áreas de fundamentales de la gestión escolar. Estos actores son:



Efecto esperado:

Desarrollar un proceso de Diagnóstico en la institución brinda la oportunidad de generar una plataforma de mejoramiento compartida por la comunidad escolar. Una conclusión constante en las instituciones en los que se ha aplicado este proceso, nos indica que efectivamente es un paso muy importante en desarrollo de una cultura organizacional más participativa y, consecuentemente, genera climas más cordiales y de confianza entre los actores involucrados, clarificando la tarea educativa al participar y socializar los logros, las dificultades y las metas de la gestión a toda la comunidad escolar y, de la misma forma, compromete de manera colectiva a los actores en el logro de sus objetivos institucionales.

El proceso de Diagnóstico institucional considera la realización de las siguientes actividades:

a. Desarrollo del “Dimensionamiento del Establecimiento”

Esta actividad tiene como objetivo lograr una visión precisa de las características y de la historia reciente

del establecimiento, así como de los miembros de la comunidad escolar, con el fin de que el Comité de Mejoramiento recoja una diversidad de antecedentes de carácter “objetivo” de la institución, los que servirán de complemento a la demás información recogida. Su elaboración implica la sistematización de los principales antecedentes de la institución y permite tener una primera visión del tamaño, los objetivos y los resultados obtenidos por el establecimiento en los últimos períodos académicos.

Para acceder al instrumento es necesario que el Director del Establecimiento, inscriba su institución en el sitio www.gestionescolar.cl/mejoramientocontinuo (Para mayores detalles, puede consultar el Manual del Usuario, disponible en el mismo sitio).

En la Ficha 3 - Actividad 1 del Cuaderno de Apoyo, se entregan orientaciones para realizar el procedimiento para la **inscripción del establecimiento**.

En la Ficha 3 - Actividad 2 del Cuaderno de Apoyo se encuentran las orientaciones para completar la ficha del “*Dimensionamiento del Diagnóstico*”.

b. Aplicación de instrumentos de Autoevaluación

El proceso de Autoevaluación Institucional se desarrolla a través de la aplicación a los miembros de la comunidad de instrumentos (Encuestas) que permiten levantar información en tres ámbitos:

- En primer lugar, permiten conocer los grados de conocimiento, satisfacción y niveles de participación de los diversos actores del establecimiento (Directivos, Docentes, Padres y Alumnos).
- Por otra parte, los instrumentos permiten levantar las opiniones de los mismos actores en relación con el grado de mejoría que requieren en el establecimiento las diversas áreas del Modelo de Calidad.
- En tercer lugar, ofrecen la posibilidad a los miembros de la comunidad de realizar comentarios respecto de sus preocupaciones, anhelos y necesidades en relación con la gestión del establecimiento.
- Por último, las Encuestas preguntan a Directivos y Docentes por los grados de instalación o desarrollo de diversos sistemas de gestión

Los instrumentos consultan opiniones en relación con las siguientes áreas:

Área 1: Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad.

Área 2: Liderazgo Directivo.

Área 3: Gestión de las Competencias Profesionales de los docentes.

Área 4: Planificación Institucional.

Área 5: Gestión de los Procesos.

Área 6: Gestión de Resultados.

En la Ficha 3 - Actividad 3 del Cuaderno de Apoyo se encuentran las orientaciones para la aplicación de las Encuestas.

c. Levantamiento de Evidencias de los Descriptores de Gestión

Por medio de la búsqueda de evidencias el proceso de Diagnóstico permite verificar la existencia, uso, grado de instalación y desarrollo de los Descriptores de Gestión asociados a cada una de las Áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad de Fundación Chile.

El hecho de que se busquen evidencias específicas en relación con el funcionamiento de los dispositivos claves de la gestión escolar permite complementar la información obtenida mediante la aplicación de las encuestas de Autoevaluación. En efecto, la Autoevaluación permite conocer las valoraciones de los actores acerca de la forma en que funciona la institución escolar. Por su parte, la revisión de los dispositivos o sistemas de gestión (Descriptores) provee de explicaciones acerca del por qué de esas valoraciones. Dicho de otra manera, si la valoración de la gestión hecha por los diversos integrantes de la comunidad escolar aporta la perspectiva “subjetiva” de la gestión, el análisis de los sistemas de calidad proporciona la base “objetiva” de la misma. Ambas modalidades deben complementarse a partir de la pregunta: ¿qué sistemas de gestión explican o dan cuenta del aspecto cuya valoración es deficitaria o está afectando los niveles de satisfacción de los actores y usuarios de la organización?

A continuación, se entregan algunos ejemplos de contraste de Descriptores y Evidencias.

Descriptor de Gestión	Evidencias
<ul style="list-style-type: none"> Se dispone de un sistema, que contiene la información actualizada de los estudiantes y apoderados 	<ul style="list-style-type: none"> Fichas por alumnos Sistema de organización de esta información que facilite su uso
<ul style="list-style-type: none"> Se implementan procedimientos de uso 	<ul style="list-style-type: none"> Instructivos de uso. Sistema de supervisión
<ul style="list-style-type: none"> Existen mecanismos para contar con información actualizada respecto de las expectativas de los padres y alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas/consultas periódicas a alumnos y padres Procedimientos en las reuniones de padres
<ul style="list-style-type: none"> Existen sistemas de comunicación escuela-familia 	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos de comunicación: boletines, página web, diarios, etc.
<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos institucionalizados de participación padres, alumnos y comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> Roles y funciones escritas y conocidas Equipos funcionando

Para determinar el nivel de instalación de cada uno de los Descriptores se utiliza la siguiente escala, la que debe ser complementada con los comentarios del Comité de Mejoramiento responsable del análisis:

Nivel	Descripción del Nivel
1	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
2	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
3	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
4	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados.
5	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando con ellos el mejoramiento de los resultados.
6	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información sobre el mismo es utilizada permanentemente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizaje y mejora continuas en el establecimiento.

La Ficha 3 – Actividad 4 del Cuaderno de Apoyo se entregan las recomendaciones para la realización del Levantamiento de Evidencias en relación con los Descriptores de Gestión.

IV. EL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

1. Definición, propósito y horizonte de tiempo del Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar.

El Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar es un instrumento que sistematiza las decisiones y acciones previstas para mejorar las áreas deficitarias y consolidar aquellas de la gestión institucional que muestran un funcionamiento adecuado. Para que sea exitoso, su elaboración debe estar a cargo de un equipo técnicamente competente y validado por los demás integrantes del establecimiento, desde el sostenedor (y/o directorio, cuando se trate de un colegio privado) hasta los estudiantes, pasando por el equipo administrativo, los padres y los apoderados.

En cuanto a los tiempos, el Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar es una herramienta que proyecta las líneas y acciones estratégicas del establecimiento, en un horizonte mínimo de tres años. Posteriormente, cada uno de los años es abordado de manera operativa a través de un Plan Anual, que utiliza las mismas herramientas fundamentales del Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar, pero con un límite de tiempo acotado a un año de duración.

2. El Plan se basa en los resultados del Diagnóstico institucional y se orienta hacia el Modelo de Gestión Escolar de Calidad.

El Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar se fundamenta en los resultados del Diagnóstico institucional. En efecto, los diversos procesos involucrados en la etapa de diagnóstico institucional permiten que la organización tome conciencia de su situación actual y asuma la necesidad de cualificar sus áreas fuertes, mejorar las deficitarias e

implementar las ausentes. Esta revisión se hace a partir de la información reportada por el instrumento denominado Dimensionamiento del Diagnóstico y de las valoraciones que los miembros de la comunidad escolar hacen del estado de desarrollo en las áreas más relevantes de la gestión escolar. Lo que se obtiene es un “perfil del grado de satisfacción” de la comunidad escolar.

Por otra parte, el Levantamiento de Evidencias en relación con los 79 Descriptores de gestión que constituyen las áreas del Modelo de Gestión de Calidad proporciona información respecto de los componentes estructurales y de organización del establecimiento, la que brinda un “soporte objetivo” a las valoraciones de los distintos actores del establecimiento.

El tercer elemento a considerar en el diseño del Plan de Calidad es el Modelo de Gestión que orienta el Sistema de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar, ya que el Plan de Calidad de la Gestión Escolar se formula precisamente para asegurar la instalación e implementación de sistemas de calidad y de tener mayores posibilidades de obtener la certificación.

3. Metodología para formular un Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar.

Para formular un Plan orientado al mejoramiento de la calidad de la gestión escolar se propone una metodología que considera los siguientes pasos:

Paso 1: Análisis y clarificación de aspectos estratégicos básicos de la institución.

Paso 2: Análisis y profundización de los resultados del Diagnóstico

Paso 3: Identificación de las Preguntas Críticas y formulación de Líneas de Acción.

Paso 4: Formulación del Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar

A continuación, se describen los cinco pasos que facilitan la elaboración paulatina del Plan. Una vez que se ha constituido en el establecimiento un Comité de Mejoramiento según las orientaciones entregadas, se está en condiciones de dar inicio al trabajo.

Paso 1: *Análisis y clarificación de aspectos estratégicos básicos de la institución expresada en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).*

En el entendido que las instituciones cuentan con un Proyecto Educativo Institucional (PEI) que actúa como referente estratégico fundamental de la institución, se hace necesario, antes de iniciar el proceso de autoevaluación, realizar una relectura y síntesis de las definiciones que se presentan en el PEI.

A este trabajo lo denominaremos “análisis y clarificación de los aspectos estratégicos básicos de la Institución”. Para ello, debemos revisar la estructura y componentes del PEI. Este es un momento importante, ya que en la clarificación de sus enunciados se sistematizan y formalizan las definiciones políticas y técnicas que perfilan la institución frente a la comunidad.

El objetivo de este paso es que el equipo a cargo del proceso de Plan de Mejoramiento, se informe en relación a la definición, actualización y conocimiento de los aspectos estratégicos de la institución:

En el nivel estratégico, un Proyecto Educativo Institucional contempla como un mínimo la declaración de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos, complementariamente otras instituciones profundizan aún más y declaran sus principios y políticas institucionales. Revisemos estos aspectos.

• Visión y Misión Institucionales.

Entre la *Visión* y la *Misión* existe una estrecha vinculación. Mientras que la Visión proporciona una imagen de aquello que se quiere lograr a largo plazo, la Misión congrega a las

personas en torno al objetivo central de la organización y asegura una plataforma para que la Visión sea alcanzada.

Tradicionalmente, la Visión de un establecimiento es la “imagen objetivo” o la declaración de la “escuela que queremos”, y se traduce en un documento escrito que alude al ideal educativo del equipo humano gestor del proyecto original. La formulación de “lo que queremos ser” no necesariamente está en conflicto con “lo que somos”; más bien, debiera partir de ello y establecer un hilo conductor entre la historia institucional y la imagen objetivo.

La Visión tiene especial relevancia en los procesos de cambio institucional, en tanto señala la dirección general del cambio, motiva a las personas a emprender acciones en la dirección apropiada y contribuye a coordinar las acciones de muchos individuos en forma rápida y eficiente.

Una adecuada Visión debe ser:

Imaginable = transmite una imagen de lo que será el futuro.

Deseable = apela a los intereses de todas las personas involucradas.

Factible = se compone de objetivos realistas, susceptibles de ser alcanzados.

Orientadora = brinda orientación en la toma de decisiones.

Flexible = da cabida a la iniciativa individual.

Si la Visión existe, es necesario definir cuál es el grado de cumplimiento de las características mencionadas, para luego centrarse en aquellos aspectos que requieren ser mejorados o comenzar su elaboración. Si no existe, dichas características serán útiles en su formulación.

En cuanto a la Misión, esta define la identidad del establecimiento, el “qué y por qué somos” de la escuela o liceo, declarando además hacia quiénes está dirigida la institución y qué la distingue de otras similares. La Misión es la razón de ser de la organización, aquello que moviliza las energías y capacidades.

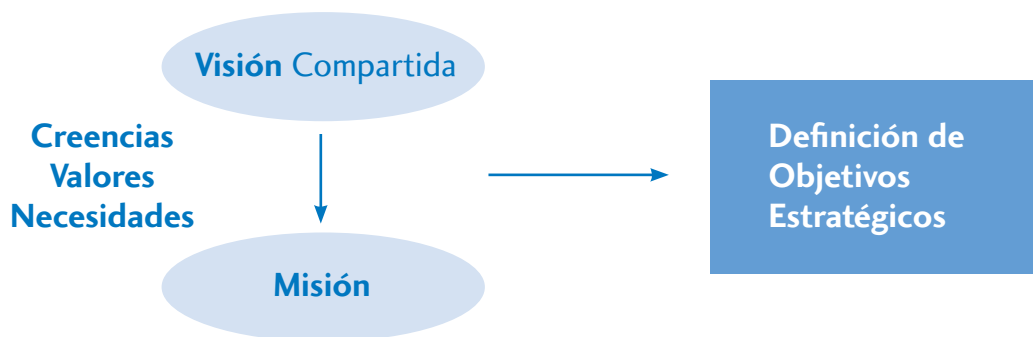
Para que mantenga su vigencia, se sugiere que la Misión debería ser revisada cada 3 ó 5 años, puesto que - como también está orientada al exterior de la organización - debe ajustarse a los cambios que se produzcan en la sociedad. Consistentemente, la Misión tiene cierta estabilidad y no puede ser modificada anualmente (excepto cuando se producen cambios que alteran sustantivamente la orientación o propósito esencial del establecimiento).

Una Misión bien formulada debe cumplir con tres requisitos básicos:

- (a) señalar a quiénes sirve la institución,
- (b) qué servicio o qué necesidades satisface y
- (c) qué la diferencia de otras.

Formalmente, debe ser breve, original y estar orientada hacia el exterior de la institución.

Si la Misión existe, es necesario definir cuál es el grado de cumplimiento de las características mencionadas, para luego centrarse en aquellos aspectos que requieren ser mejorados o comenzar su elaboración. Si no existe, dichas características serán útiles en su formulación.



La Ficha 4 - Actividades 1 y 2 del Cuaderno de Apoyo se presentan las herramientas para realizar el análisis de la estructura y de aspectos básicos del PEI y de la Misión Institucional que usted debe realizar en el sitio web.

• Los Objetivos Estratégicos.

La literatura especializada así como la experiencia en gestión escolar, avalan y permiten aseverar que no basta con tener una Visión y Misión de futuro, creativa e innovadora, sino que también es necesario ser efectivos en generar una estrategia para alcanzarla. El puente que une la visión y misión con su realidad concreta son los *Objetivos Estratégicos*.

Los Objetivos Estratégicos son el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización. Sirven para evaluar el desempeño general de la institución y medir

el avance o rezago que manifiesta esta en relación con los grandes propósitos de la Escuela expresados en la Misión.

Todas las acciones que se emprendan o resuelvan en el Plan de Calidad de la Gestión Escolar deben ser coherentes con la Misión y Objetivos Estratégicos definidos por la institución escolar.

La Ficha 4 Actividad – 3 del Cuaderno de Apoyo propone el desarrollo de una actividad de análisis de los Objetivos Estratégicos declarados por la institución, según las Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Recuerde que la actividad debe ser desarrollada en el sitio web.

• Los Principios y Políticas Institucionales.

La Declaración de *Principios* constituye la explicitación del sistema de valores que guía el proceder de una organi-

zación en forma coherente, dentro y fuera de la misma. Los Principios revelan el conjunto de opciones fundamentales que definen la organización y, a la vez, el conjunto de valores que guían la actividad o imprimen en los miembros de la organización un estilo propio.

Si la Visión entrega una imagen de lo que se quiere lograr a largo plazo y la Misión señala el propósito del establecimiento, la Declaración de Principios especifica los límites éticos dentro de los cuales se debe enmarcar el proceder de los miembros de la comunidad educacional.

En su contenido, la Declaración de Principios de una organización debe contemplar: una explicitación de aquello que pretende ser, de qué quiere hacer y a quién se orienta.

En cuanto a su estructura, se recomienda que:

- Cada Principio se inicie con expresiones como “afirmamos”, “creemos”, “consideramos” o similares.
- Los enunciados se estructuren sobre frases cortas, que incluyan ideas claras.
- Los enunciados tengan un cierto contenido de utopía, que cree ilusión.
- El número total de Principios sea suficiente para asegurar que los valores fundamentales estén explicitados (se sugiere entre cinco y diez).

Las *Políticas* son expresiones normativas de los Principios que orientan la gestión institucional, estableciendo criterios y límites de actuación. Los Procedimientos, por otro lado, son las rutinas de trabajo de los distintos estamentos, que permiten la aplicación o concreción de las Políticas (habitualmente se agrupan en el “Manual de Procedimientos del Establecimiento”).

En cuanto a su estructura, se recomienda que las Políticas:

- Se redacten con un verbo en infinitivo, ya que el sujeto es siempre la organización en general.

- No incluyan en su redacción expresiones de deseos, intenciones o probabilidades, sino sólo el contenido claramente positivo y definido.

Paso 2: Análisis y profundización de los resultados del Diagnóstico

En esta etapa, el Comité de Mejoramiento debe realizar un análisis integrado de la diversa información recopilada durante el proceso de Diagnóstico institucional, utilizando para ello los antecedentes reportados por el Dimensionamiento, los resultados de la Autoevaluación y el Levantamiento de las evidencias existentes en relación con los 79 Descriptores de Gestión.

El análisis de los resultados consiste, fundamentalmente en:

1. Identificar los aspectos de la gestión que presentan la mayor y menor valoración, agrupadas por actor y áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad.
2. Identificar los puntos de coincidencia y discrepancia entre los actores, respecto de su valoración de la gestión.
3. Agrupar y analizar los comentarios de los alumnos, apoderados y docentes, de modo de complementar la información cuantitativa (promedios y desviaciones estándar) obtenida de los instrumentos aplicados.
4. Relacionar estas valoraciones con la información disponible en el establecimiento agrupada en:

- PEI.
- Dimensionamiento del Establecimiento.
- Descriptores del Gestión por Áreas del Modelo.
- Otros informes de evaluación de la gestión directiva-pedagógica relevante para el Equipo de Mejora de la Calidad.

Lo que se obtiene es una síntesis de los niveles de valoración y satisfacción de la comunidad escolar.

Un Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar puede enfocarse a elevar estos niveles. Sin embargo, con ello no necesariamente se estará mejorando la gestión, si no se con-

sigue que las acciones y cambios implementados generen una base estable para el funcionamiento regular o cotidiano de la institución, para ello es necesario hacer un acopio de evidencias que respalden la existencia, uso y desarrollo de los Descriptores de Gestión que constituyen cada área del Modelo de Gestión Escolar de Calidad.

Para efectos del Plan de Mejoramiento, las opiniones recogidas serán una fuente fundamental en la determinación de las Preguntas Críticas que se abordarán en la planificación.

En la Ficha 5 del Cuaderno de Apoyo se incluyen diversas orientaciones para el “Análisis y profundización de los resultados de la Autoevaluación” que orientarán el trabajo del Comité de Mejoramiento.

Paso 3: *Identificación de las “Preguntas Críticas” y formulación de “Líneas de Acción”.*

Se entiende por “Preguntas Críticas” aquellos aspectos de la Gestión Escolar débiles, puesto que ponen en juego la calidad de la educación que se entrega y eventualmente, la supervivencia de la institución en el tiempo. Para efectos de la formulación de un Plan de Mejoramiento es necesario identificar, jerarquizar y seleccionar esos aspectos, de modo que el establecimiento se asegure que la planificación realizada contemple la integración de la totalidad de los temas más importantes en su gestión.

El Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar debe centrarse en aquellas áreas o aspectos que efectivamente contribuyen al mejoramiento de la gestión. Según esto, es necesario seleccionar, a partir de la información disponible, los “ámbitos críticos” cuya solución contribuya en mayor medida a transformar el conjunto de aspectos deficitarios detectados.

• Identificación de Preguntas Críticas

Reconocemos como “Preguntas Críticas” aquellos aspectos de la gestión consultados en el proceso de Diagnóstico Institucional que hayan obtenido una baja valoración.

La información sobre las preguntas que obtienen una baja valoración en el proceso de Autoevaluación le será proporcionada por el sistema informático, ordenadas por áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y por Actores.

Además, la plataforma tecnológica le proporcionará información sobre aquellas preguntas en las que la valoración es baja (igual o inferior a 3.0) en dos o más de los Actores de la institución.

En la Ficha 6 – Actividad 1 del Cuaderno de Apoyo encontrará orientaciones en relación con esta etapa del proceso.

• Análisis de las Preguntas Críticas

Desarrollada la actividad anterior usted dispondrá de información – por Actores y Áreas del Modelo de Gestión Escolar – en relación con las preguntas cuya valoración promedio es igual o inferior a 3.0. Estas preguntas en sí mismas concentran “temas” o “ámbitos” que deberían ser abordados para mejorar la gestión del establecimiento.

Sin embargo, una institución difícilmente podrá abordar e intentar mejorar todos los temas cuya valoración es baja. Se hace necesario entonces, jerarquizar y seleccionar aquellos ámbitos críticos que efectivamente serán incorporadas en el Plan de Mejoramiento.

Para poder jerarquizar los ámbitos críticos, es decir, para poder reconocer su importancia para el mejoramiento institucional, es importante establecer la relación de cada Pregunta con los Descriptores de Gestión correspondientes a las diversas áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Cuando el establecimiento haya establecido esa vinculación, se propone que la asignación de niveles o grados de importancia relativa a cada una de las Preguntas Críticas, se realice a partir de los siguientes criterios:

a. El Efecto de los procesos claves en la gestión: Tal efecto puede ser estimado considerando las consecuencias de no intervenir el área deficitaria. Los principales factores son la población afectada (¿quiénes se ven afectados por el problema?), los costos involucrados (¿cuántos recur-

son mal aprovechados como consecuencia del funcionamiento actual del área?) y los productos no logrados (¿cómo afecta los resultados del establecimiento?).

- b. El grado de influencia directa o indirecta de su selección en los resultados académicos y de formación que se ha dado el establecimiento educacional.
- c. La capacidad de intervención desde el establecimiento: Se refiere a la capacidad real del equipo de gestión o del establecimiento para incidir en el área deficitaria. Supone estimar si con los recursos disponibles o los que se puedan conseguir se tienen posibilidades ciertas de mejorar la gestión.
- d. La Prioridad asignada por el equipo de gestión: Es el valor o importancia que le atribuye el equipo de gestión, considerando especialmente el efecto que tiene el mejoramiento del área en los objetivos institucionales (Misión y Visión).

En la Ficha 6 – Actividad 2 del Cuaderno de Apoyo encontrará orientaciones para realizar en análisis de los ámbitos críticos.

• Selección de ámbitos críticos

Una vez que el establecimiento ha analizado las Preguntas Críticas, asociándolas a los Descriptores de gestión del Modelo de Calidad y ha asignado puntajes a cada uno de los criterios propuestos, debe proceder a seleccionar aquellos ámbitos críticos que serán efectivamente incorporadas al Plan de Mejoramiento de la institución.

Este es un momento crítico en el proceso de implementación del Ciclo de Mejoramiento, ya que los ámbitos críticos que el establecimiento seleccione definirán la orientación que tomé la gestión de la institución y definirán en forma sustantiva los esfuerzos de mejoramiento y, consecuentemente, del uso de los recursos humanos y financieros, así como del uso del tiempo y la infraestructura disponibles.

En la Ficha 6 – Actividad 3 del Cuaderno de Apoyo encontrará orientaciones para la selección definitiva de los ámbitos críticos.

• Las “Líneas de Acción”

Para efectos del Plan de Mejoramiento una “Línea de Acción” será aquella dimensión que agrupa iniciativas y orienta acciones orientadas al mejoramiento de los aspectos deficitarios de la gestión institucional.

Generalmente, una “Línea de Acción” se traduce en un enunciado que expresa la intencionalidad y modo en que se modificará dicho ámbito crítico. Para que sea coherente con la Misión institucional, es importante que la Línea seleccionada esté asociada a un Objetivo Estratégico del establecimiento. De esta manera, se asegura la continuidad entre las definiciones estratégicas de la institución y las acciones que se planificarán para el mediano y corto plazo.

Las Líneas de acción definen las perspectivas o modalidades de acción mediante las cuales el establecimiento abordará aquellos aspectos de su gestión que requieren de un grado importante de mejoría. Debido a que difícilmente un problema complejo puede ser resuelto mediante una sola vía de acción, lo normal es que frente a un mismo ámbito crítico se formule un conjunto de Líneas de Acción, cuyo número dependerá de las características de la situación y de las posibilidades y recursos presentes en el establecimiento.

Conforme a lo anterior, por ejemplo, si el proceso de Diagnóstico determinó que los Padres y Apoderados tienen un alto grado de insatisfacción con los mecanismos mediante los cuales el establecimiento les informa de los actividades que se realizan en el establecimiento, algunas Líneas de acción posibles para abordar esa situación serían “Programación de actividades” (mejoramiento de la planificación de las actividades, de modo de poder avisar con tiempo a los padres y apoderados); “Sitio web” (creación o mejoramiento de la página web institucional y actualización de los correos electrónicos para informar el calendario de

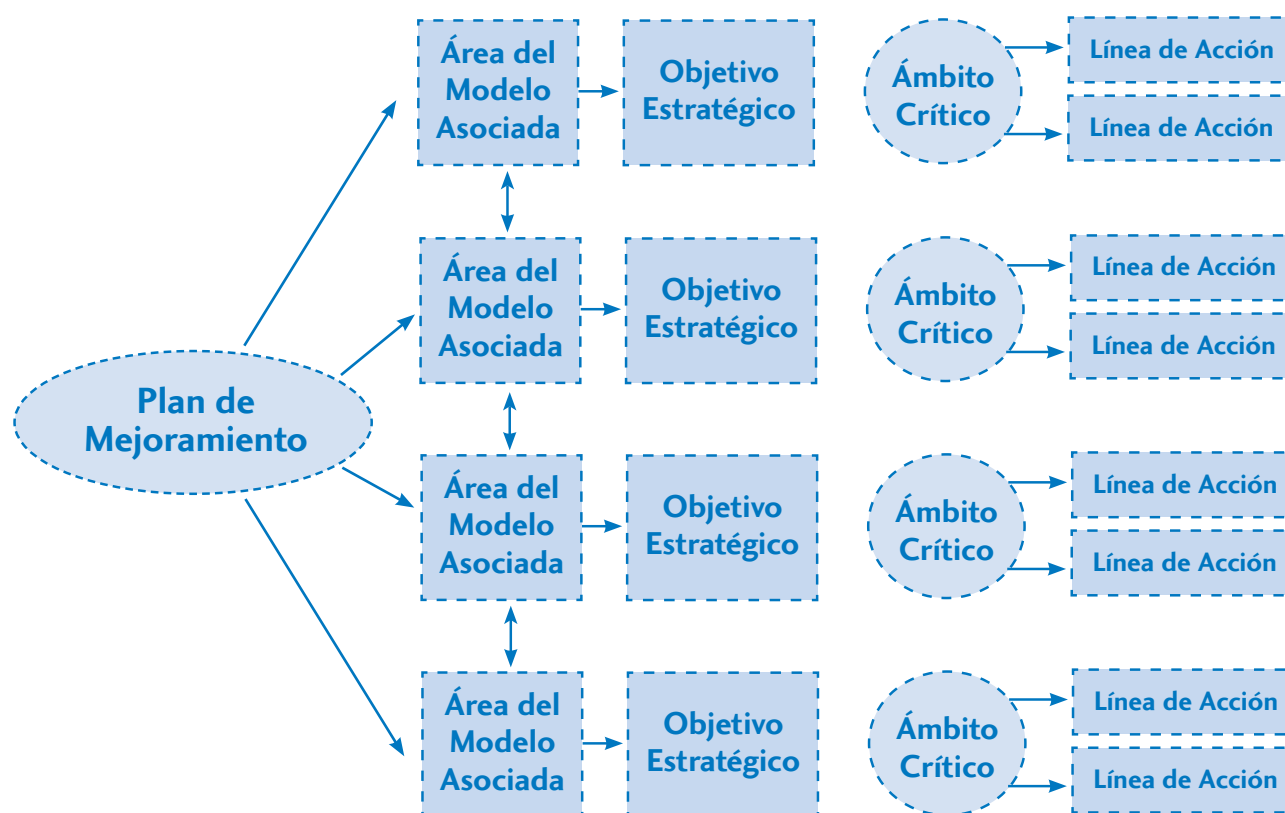
actividades); “Levantamiento de intereses” (realización de una encuesta a los padres y apoderados para conocer cuáles actividades les interesan especialmente, con el objeto de poder avisar a los miembros de la comunidad según sus intereses particulares); “Diario Mural” (creación o mejoramiento del Diario Mural de la institución, con nombramiento de responsables); etc.

La Ficha 6 - Actividad 4 del Cuaderno de Apoyo explica el procedimiento para la Formulación de las Líneas de Acción.

Paso 4: Formulación del Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar.

La formulación del Plan de Mejoramiento es el momento de la sistematización del trabajo de análisis que se ha desarrollado para determinar los ámbitos críticos y las Líneas de Acción que se abordarán para mejorar la gestión en la institución. Al mismo tiempo, constituye la forma básica de difundir la decisión respecto de los medios con los cuales se pretende obtener los resultados necesarios para mejorar la gestión.

En la formulación del Plan consideraremos las siguientes etapas:



• Definición de las Actividades

Una vez que se han definido las Líneas de Acción –“cómo se quiere lograr el mejoramiento”– es necesario decidir qué se hará. Las Actividades corresponden a las tareas que se deben realizar en cada Línea de Acción, en un periodo especificado y con ciertos recursos previamente determinados. Es importante tener presente que toda actividad debe generar un producto o resultado.

Para que una actividad dé los resultados esperados, debe ajustarse a los recursos humanos, administrativos, técnicos y financieros disponibles o posibles de obtener por el establecimiento. Es deseable también que sea establecida en forma participativa, es decir, que sea producto del consenso.

Las Líneas de Acción y la elección de Actividades constituyen la base para formular un Plan. Sin embargo, por sí mismas son insuficientes. Es necesario determinar los criterios de logro de las líneas de acción, además de definir quiénes, con qué recursos y cuándo deberán realizarse las Actividades. Asimismo, es fundamental identificar los Indicadores de logro y las formas en que se controlará la calidad de la ejecución y los resultados de las actividades.

Una vez definidas las Actividades, el Comité de Mejoramiento debe estimar los plazos o tiempos de ejecución previstos para cada actividad (fecha de inicio, fecha de término) y las personas o unidades que serán los responsables de su realización.

• Estimación de los tiempos o plazos de ejecución

Los tiempos de ejecución deben determinarse considerando:

- El tiempo total disponible para ejecutar las actividades.
- El tiempo mínimo necesario para el desarrollo de las actividades, suponiendo que los recursos estén disponibles óptimamente.
- Un porcentaje adicional de ese tiempo como “holgura”, es decir, como tiempo que permite ajustar los plazos, pre-

viendo atrasos o diversas dificultades para la ejecución de las tareas y actividades.

- Un tiempo “pesimista”, que incluya una estimación de todas las eventualidades que pueden entorpecer la ejecución de las actividades.

El tiempo de ejecución será aquel que se sitúe al centro del tiempo “optimista” y “pesimista”, es decir, aquel plazo que permita ejecutar las tareas previendo algunas dificultades. Una forma de hacer una estimación realista es averiguando cuánto tiempo les ha tomado a otras personas o equipos ejecutar actividades similares.

• La elaboración de Indicadores de logro y Metas (niveles mínimos de Calidad)

Aquí comienza la etapa más delicada del trabajo, ya que abordar la formulación de los Indicadores de logro y los niveles mínimos de calidad implica definir las herramientas de evaluación que le permitirán a la escuela medir su eficacia y revisar el nivel de logro de las Líneas de acción que se haya propuesto.

Por “Indicador de logro” se entiende un criterio consensuado, a través del cual se operacionaliza una Línea de acción para determinar si ésta ha sido alcanzada. Funciona como una variable que informa (junto a otros indicadores) acerca del correspondiente estado o situación de logro. De este modo, el indicador responde a la pregunta ¿qué se ha logrado con el esfuerzo organizacional desplegado?

El indicador, como operacionalización de una actividad o proceso, sirve para:

- (a) describir (es decir, obtener información) y
- (b) Valorar (apreciar los efectos o los resultados de una acción).

Para cada línea de acción, el equipo de elaboración debe construir uno o más indicadores que den cuenta de su logro. Si la operación que el indicador explicita no se ha dado en la práctica, no podemos dar por lograda la línea de acción.

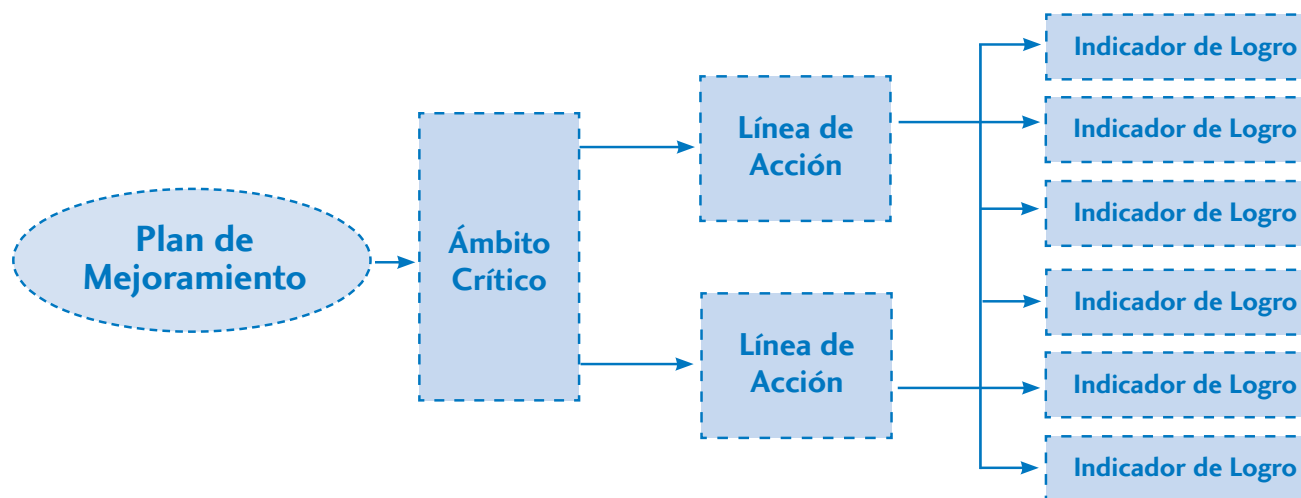
La cantidad de indicadores que se establecen para cada uno de los objetivos o líneas de acción, en cada área establecida, dependen de la propia naturaleza de la línea de acción con la cual se está trabajando. Líneas de acción más complejas –que involucren un mayor número de procesos, procesos más complicados o un gran número de tareas – por lo general deberían contener más indicadores que las líneas de acción más simples.

Por otro lado, si las acciones desarrolladas por el establecimiento educacional cumplen con los requisitos propuestos por todos los indicadores, pero lo hacen fuera de los plazos establecidos en la planificación, tampoco es posible hablar de línea de acción lograda. Sólo respetando los pla-

zos y cumpliendo con los requerimientos de los indicadores podemos decir que una línea de acción ha sido alcanzada. Resta ahora indicar el nivel que se espera alcanzar en la implementación de la línea de acción. Esa es la tarea de los niveles mínimos de calidad o meta esperada. En el caso del Plan de Calidad de la Gestión Escolar dichas metas deben ser proyectadas para los próximos tres años y consecuentemente (en el Plan Anual) expresadas para períodos anuales consecutivos (año 1, año 2 y año 3).

La siguiente figura muestra el despliegue de los indicadores de logro, a partir de cada línea de acción de las áreas críticas de gestión del Plan de Mejoramiento.

Despliegue de Indicadores de logro a partir de líneas de acción.



La Meta (“nivel mínimo de calidad”), por su parte, se define como el tipo de resultado esperado que expresa el logro mínimo para un indicador, permitiendo realizar un juicio acerca de la calidad lograda. Responde, en este sentido, a la pregunta ¿cómo se ha logrado (calidad) aquello que se realizó o se está realizando mediante el despliegue del esfuerzo organizacional?.

• Identificación de los Responsables

Una vez definidas las líneas de acción, actividades, tareas y plazos, es indispensable designar a la persona responsable de organizar y realizar dichas tareas. En algunos casos, las personas responsables estarán individualizadas de antemano; en otras ocasiones, sólo se tendrá su perfil, por lo que se recomienda tomar nota de algunas características generales que sean necesarias.

Se requiere nominar responsables de la línea de acción y de las tareas. Para ello es fundamental que la estimación de recursos humanos sea rigurosa puesto que, de no serlo, se corre el riesgo de asignar responsabilidades a quienes no están en condiciones de asumirlas, ya sea por capacidad o disponibilidad.

• **Asignación de Recursos y Costos**

Cuando se habla de “recursos”, por lo general se distinguen tres categorías:

- Recursos humanos.
- Recursos físicos o materiales.
- Recursos financieros.

En todos los casos, se trata de insumos o elementos necesarios para la realización de las tareas o la generación de algún producto o servicio.

Los recursos humanos generalmente se calculan por unidad de tiempo/persona. Por ejemplo, un asesor externo 2 meses/persona; dos monitores de recreación tres horas semanales/persona. En el caso de un establecimiento escolar, se refiere a las personas que participan en él, sin importar su nivel jerárquico o su tarea. Ejemplos: Director, docente, asistente administrativo.

Los recursos materiales se calculan por unidad de material; por ejemplo, un retroproyector, cinco resmas de papel para fotocopiado, una oficina.

Los costos se calculan en pesos u otra unidad monetaria (UF, UTM, \$ o \$US, etc.) y aluden al dinero que se requiere para enfrentar los diversos compromisos que adquiere un establecimiento para desarrollar la línea de acción.

• **El control de la Ejecución y los Resultados.**

La función de control corresponde a las tareas periódicas orientadas tanto a medir como a evaluar y corregir lo que se realiza, con el fin de cumplir con lo planificado. Primero, se deben incluir los indicadores de control en el Plan de Mejoramiento; luego, cuando el Plan está en marcha, se debe

comparar lo que se está realizando con los indicadores previamente establecidos; si se han producido diferencias entre los indicadores de logro y la marcha real del Plan, se deben efectuar los ajustes necesarios para poder cumplir con lo planificado.

El control tiene tres objetivos básicos:

1. Establecer el grado en que las tareas y las actividades se ejecutan en los plazos indicados en el Plan.
2. Determinar si los resultados de las actividades son los esperados, es decir, si tienen la cuantía (en términos de cobertura y costos) y calidad (nivel de logro) planeadas.
3. Detectar deficiencias e inconsistencias y corregir o replanificar oportunamente.

Es imprescindible incorporar el diseño del control en el mismo Plan. Éste debe incluir las formas de obtener la información cuantitativa y cualitativa acerca de los insumos, los procesos, los resultados y el contexto en que se implementa el Plan, todo lo cual es necesario para estimar el nivel de logro del mismo.

Los pasos fundamentales son:

- a) Construcción de indicadores cuantitativos y cualitativos.
- b) Definición de la información básica para construir y monitorear el Plan.
- c) Definición de la periodicidad del control (hitos).
- d) Selección de fuentes y técnicas para el monitoreo de indicadores.
- e) Identificación de las personas que participarán en el control (responsables de registrar, procesar, analizar e interpretar la información; responsables de utilizar y tomar las decisiones con la información).

La Ficha 7 del Cuaderno de Apoyo facilita la identificación de Actividades adecuadas a cada Línea de Acción.

Un vez que el establecimiento ha formulado su Plan de Mejoramiento debe tener en consideración algunos aspectos

tos relacionados con el proceso de su implementación y posterior evaluación.

- **Comunicación del Plan de Mejoramiento**

El diseño del Plan de Mejoramiento debe incluir, además, la estrategia de comunicación del mismo. En otras palabras, debe precisar cómo se difundirán entre la comunidad escolar las acciones y sus responsables, los recursos que se emplearán y los fines que se propone el Plan. Lo anterior es relevante porque, por una parte, la comunidad escolar tiene derecho a saber qué se hace y qué se obtiene con los recursos del establecimiento y, por otra, ella puede favorecer el logro de los objetivos, cuando éstos responden a sus necesidades y expectativas, potenciando así la participación colaborativa en la consecución de las metas.

- **Adecuación del Plan de Mejoramiento al Plan Anual.**

Si bien el Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar se contempla para tres años, se sugiere que el Plan Anual siga

la misma estructura del Plan de Mejoramiento, pero que contemple los tiempos correspondientes a cada año.

En cuanto a contenidos el Plan Anual generalmente tiene los mismos componentes que un Plan de Mejoramiento y suele organizarse siguiendo la estructura de unidades y departamentos de la institución; en cambio, el Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar se organiza en líneas de acción que pretenden impactar áreas claves de la gestión institucional.

Una vez identificados quiénes asumen la responsabilidad al interior de la Institución por las diversas Líneas de Acción, se procede a incluir éstas, las actividades y los demás componentes del Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar al Plan Anual.

ANEXO 1

DESCRIPTORES DEL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR DE CALIDAD

Área 1: Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad.

Esta área se refiere a la forma en que el establecimiento conoce a los usuarios, sus expectativas y el nivel de satisfacción de los mismos. Analiza la forma en que el establecimiento promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad en la gestión escolar.

1.1. El establecimiento utiliza procedimientos sistemáticos para conocer a los padres y apoderados.

1.2. El establecimiento utiliza la información de los padres y apoderados en la planificación institucional.

1.3. Se dispone de sistemas y procedimientos que permiten conocer el grado de satisfacción de los padres y apoderados.

1.4. El establecimiento dispone de políticas y mecanismos para la participación de los padres y apoderados.

1.5. El establecimiento utiliza sistemáticamente procedimientos para conocer a los alumnos.

1.6. El establecimiento utiliza la información que recopila de sus alumnos en la planificación institucional.

1.7. Se dispone de sistemas y procedimientos que permiten conocer el grado de satisfacción de los alumnos respecto de la institución.

1.8. El establecimiento dispone de políticas y mecanismos para la participación de los alumnos.

1.9. Existen políticas y procedimientos sistemáticos utilizados por la institución para conocer las necesidades de la comunidad (externa) y generar espacios de contacto y/o trabajo con ésta.

Área 2: Liderazgo Directivo.

Esta área aborda la forma en que los Directivos orientan y conducen -a través de sistemas y procedimientos institucionalizados- la gestión de la planificación de Procesos (pedagógico-curriculares, administrativos y financieros) y de los resultados institucionales, asociados a los objetivos y metas organizacionales.

Asimismo, incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad en la misión y metas institucionales.

Aborda la forma en que los Directivos conducen la gestión hacia la satisfacción de los usuarios, la resolución de los conflictos y el incremento del desempeño organizacional, en función de un mejoramiento continuo de los procesos y resultados.

También considera la forma en que la Dirección lidera y mantiene los sistemas de comunicación con todos los actores del establecimiento y con la comunidad a la que pertenece.

Considera la forma en que los Directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados de establecimiento.

2.1 La Dirección estimula, compromete y moviliza a los miembros de la institución, con un foco centrado en lo pedagógico y altas expectativas para el logro de metas y resultados.

2.2. La Dirección promueve una cultura con una visión compartida, claridad de propósitos y cooperación docente.

2.3. La Dirección promueve una cultura basada en la retroalimentación formativa, el aprovechamiento del tiempo y el uso de incentivos.

2.4. La Dirección diseña el plan anual de la organización escolar, en concordancia con el PEI en sus ámbitos administrativo, pedagógico y financiero.

2.5. Existen procedimientos intencionados desde la Dirección del establecimiento, que permiten a los diferentes estamentos conocer y actuar coherentemente en torno a la misión institucional contenida en el Proyecto Educativo.

2.6. Existen procedimientos e instancias de coordinación, supervisión y evaluación, ejercidos por la Dirección, que velan por la calidad de los procesos pedagógicos.

2.7. La Dirección desarrolla acciones efectivas de comunicación con el sostenedor, para facilitar la adecuada gestión del establecimiento.

2.8. La Dirección del establecimiento utiliza los resultados de los procesos de evaluación institucional e individual en oportunidades para el aprendizaje organizacional.

2.9. La Dirección vela por el clima institucional promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.

2.10. Existen instancias de trabajo y comunicación efectiva entre el sostenedor y la Dirección, para formular, supervisar y evaluar el presupuesto con el fin de velar por la calidad de los procesos de gestión administrativa y financiera.

2.11. La Dirección desarrolla acciones efectivas de comunicación con los docentes, alumnos, padres y apoderados.

2.12. Existen sistemas y procedimientos a través de los cuales la Dirección y el equipo directivo mide y se responsabiliza por los resultados institucionales.

2.13. La Dirección asigna metas individuales a cada uno de los profesionales de la institución, de acuerdo al plan anual.

2.14. La Dirección evalúa las metas individuales con instrumentos y procedimientos conocidos por toda la comunidad educativa.

2.15. Existen sistemas de rendiciones de cuenta anuales, efectuados por la dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados de aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.

Área 3.- Gestión de las Competencias Profesionales Docentes.

Esta área comprende la existencia de perfiles de competencias docentes para la gestión de los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, promoción y desvinculación de los profesionales de la institución.

Asimismo, considera la existencia y funcionamiento de sistemas institucionalizados para el desarrollo y seguimiento de los aspectos propios del liderazgo pedagógico del docente, el dominio de contenidos disciplinarios, pedagógicos, de recursos didácticos y el trabajo en equipo.

3.1. El establecimiento dispone de un perfil de competencias docentes por ciclos, subsectores y/o especialidad, según corresponda, orientado al logro de aprendizajes y alineado con el PEI.

3.2 En el establecimiento se utilizan los perfiles de competencia para la contratación e inducción de los docentes, de acuerdo a los requerimientos del Proyecto Educativo Institucional.

3.3. Los programas de capacitación y formación profesional, se diseñan y ejecutan en base a la existencia de procedimientos, que consideran el diagnóstico de las necesidades y las competencias a desarrollar por los docentes, en función de los objetivos y planes del establecimiento.

3.4. Existen sistemas de seguimiento y evaluación del personal docente, en función del perfil de competencias definido por la institución.

3.5 Existen y son conocidos sistemas de incentivos al desempeño de los docentes, asociados al logro de metas, a las buenas prácticas docentes, a los resultados escolares y/o a la innovación curricular.

3.6 El establecimiento dispone de un sistema que hace seguimiento a los docentes en la dimensión de su liderazgo pedagógico, en aspectos tales como: el conocimiento de su disciplina y respectiva metodología de enseñanza; el conocimiento y apoyo a los alumnos y sus familias; y la promoción de altas expectativas de logro en los alumnos.

3.7. El establecimiento dispone de un sistema que hace seguimiento a los docentes para desarrollar la capacidad de integrar equipos de trabajo, colaborar con sus pares, en función de la optimización y el mejoramiento de la calidad del trabajo personal y colectivo.

3.8. El establecimiento dispone de un sistema que provee información del grado de competencia de los docentes respecto de los contenidos de las disciplinas, en el nivel, subsector y/o especialidad que imparte.

3.9. El establecimiento dispone de un sistema que provee información del grado de competencia de los docentes respecto de las técnicas pedagógicas y uso de recursos didácticos, en el nivel, subsector y/o especialidad que imparte.

3.10. La institución cuenta con sistemas y procedimientos de desvinculación del personal docente, asociado a los resultados de los procesos de seguimiento y evaluación de los mismos.

Área 4.- Planificación.

Se refiere a los sistemas y procedimientos utilizados por el establecimiento para abordar los procesos de Planificación Institucional, que comprende el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos Estratégicos (en el ámbito Directivo, de Gestión Pedagógica-Curricular; Administrativa y Financiera) y el Plan Anual. Incluye el diseño del seguimiento y la evaluación de los procesos y resultados de lo planificado.

4.1. Existe un PEI que contiene explícitamente las definiciones fundamentales de la organización que sirve de orientación y principio articulador de la gestión institucional y es coherente con la normativa oficial.

4.2. Existen procedimientos para comunicar, socializar y lograr adhesión e identificación de los integrantes de la comunidad educativa con el PEI del establecimiento.

4.3. Existen sistemas y procedimientos institucionalizados para formular los objetivos estratégicos y metas institucionales en los tres ámbitos de la gestión institucional: pedagógico, administrativo y financiero.

4.4. Existen sistemas y procedimientos institucionalizados para la revisión y actualización periódica del PEI y los Objetivos Estratégicos.

4.5. Existen sistemas y procedimientos institucionalizados para la formulación del Plan Anual, en función del PEI y los Objetivos Estratégicos.

4.6. Existe un plan anual que aborda los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión pedagógico-curricular (oferta curricular) que es coherente con el PEI, los objetivos estratégicos, las metas institucionales y los resultados de la evaluación del año anterior.

4.7. Existe un plan anual que aborda los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión administrativa que es coherente con el PEI, los objetivos estratégicos, las metas institucionales y los resultados de la evaluación del año anterior.

4.8. Existe un plan anual que aborda los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión financiera (inversiones, mantención infraestructura, proyectos pedagógicos, etc.) que es coherente con el PEI, los objetivos estratégicos, las metas institucionales y los resultados de la evaluación del año anterior.

4.9. Existe una programación, incorporada en el plan anual, que considera la aplicación de procedimientos de evaluación externa (a las aplicadas por los docentes) de los niveles de aprendizaje de cada alumno y curso.

4.10. Existen procesos formalizados y conocidos para supervisar el cumplimiento del Plan Anual y modificarlo si es necesario ante situaciones emergentes y/o no contempladas.

4.11. Existen instrumentos que permiten evaluar el nivel de avance de cada una de las metas del Plan Anual.

Área 5.- Gestión de Procesos.

Esta área aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular y pedagógico, administrativo y financiero. La Dimensión Curricular – Pedagógica, se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular, su adecuada programación, implementación, seguimiento y evaluación en el aula, asegurando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Incorpora elementos de innovación y proyectos desarrollados al servicio de los aprendizajes. La Dimensión Administrativa se refiere a la instalación de los procedimientos de apoyo a la gestión educativa. La Dimensión Financiera incluye los controles presupuestarios, sistemas de adquisiciones, obtención y asignación de recursos a proyectos institucionales, etc.

5.1. Existen sistemas y procedimientos que garantizan la comunicación y socialización de la oferta curricular a los alumnos, padres y profesores del establecimiento escolar.

5.2. Existen mecanismos que garantizan la aplicación de la oferta curricular y del programa de estudios en la sala de clase y en las diversas actividades del establecimiento.

5.3. Se aplican sistemas y procedimientos que velan por la adecuada articulación curricular entre niveles y ciclos de enseñanza.

5.4. Se utilizan los procedimientos diseñados para evaluar el avance de los procesos pedagógico-curriculares, relacionados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el plan anual.

5.5. Se aplican sistemas de asesoría y supervisión docente que permita realizar una evaluación de las prácticas de enseñanza en el aula, orientada al mejoramiento de éstas.

5.6. Operan procedimientos de seguimiento al personal docente e incentivos, en función de las metas planteadas y los resultados de desempeño en el aula.

5.7. Existen instancias y mecanismos para que los profesores analicen y evalúen las prácticas de enseñanza en el aula, orientadas a su mejoramiento.

5.8. Se aplican sistemas y mecanismos de evaluación externa (por nivel, departamentos, ciclos, comunales u otras) para determinar los niveles de aprendizaje de cada alumno y curso.

5.9. Se aplican sistemas de seguimiento y acompañamiento de los alumnos, tanto en el plano de los aprendizajes académicos, como en el área de desarrollo personal y social, con el fin de atender a las diferencias individuales.

5.10. El establecimiento implementa mecanismos de participación y comunicación para que los apoderados y los alumnos estén permanentemente informados del estado del progreso escolar, y además se entregan las herramientas para hacer comprensible esos resultados.

5.11. Existen mecanismos y procedimientos que aseguran la información, solicitud y uso oportuno de los recursos bibliográficos, didácticos, computacionales y audiovisuales, por parte de profesores y alumnos.

5.12. Existe y opera un Reglamento Interno de convivencia escolar, conocido por toda la comunidad, que se cumple y regula el funcionamiento y la convivencia de toda la Institución.

5.13. Existe y es conocido por la comunidad, los roles y funciones del personal en concordancia con un Organigrama actualizado de la institución.

5.14. Existe y opera un Reglamento de Normas de Seguridad e Higiene conocido por toda la comunidad, que se cumple y regula el funcionamiento de estos aspectos en la institución.

5.15. Se aplican sistemas de evaluación de desempeño del personal que garanticen el cumplimiento de las metas individuales y el plan institucional.

5.16. Se aplica un plan de formación del personal que permita mejorar o adquirir las competencias profesionales necesarias para el desempeño óptimo de cada profesional.

5.17. Se aplican mecanismos de desvinculación cuyos procedimientos son conocidos e informados, a través de una normativa de evaluación de desempeño formalizada en la institución.

5.18. Existe un sistema de elaboración del presupuesto anual que considera los objetivos estratégicos, el plan anual y la información obtenida de los resultados obtenidos por la institución.

5.19. Existe y opera un sistema de control presupuestario que cautela el uso de los recursos del establecimiento en coherencia con lo aprobado en el Presupuesto anual.

5.20. Existen procedimientos para gestionar recursos para proyectos de innovación pedagógico-curricular, en función del mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

5.21. Existen y operan sistemas de control de uso de los recursos asignados en los ámbitos pedagógico- curricular.

5.22. Existen sistemas de mantención periódica de la infraestructura y de las instalaciones del establecimiento, como también registro sistemático del uso y aprovechamiento de los espacios utilizados y de la infraestructura.

Área 6.- Gestión de Resultados.

Se refiere a la operación de un sistema y procedimientos de medición y evaluación del desempeño de la organización, en todos los niveles y ámbitos de ésta a corto, mediano o largo plazo, en función de los objetivos planteados por el sistema educativo, el PEI, los objetivos estratégicos y las metas establecidas por la institución.

Incluye el análisis de los resultados en los ámbitos de gestión pedagógico-curricular, administrativo y financiero con el fin de implementar decisiones de gestión y mejorar el desempeño organizacional.

6.1. Se utilizan sistemas de análisis y evaluación de las metas incluidas en el Plan Anual, que son consideradas en la toma de decisiones para el mejoramiento institucional.

6.2. Se utilizan sistemas de información y análisis de resultados (en el año en curso e históricos) respecto del nivel de logro de los alumnos en relación, a los aprendizajes esperados, por nivel, ciclo, subsector y/o especialidad y se considera para la toma de decisiones para el mejoramiento institucional.

6.3. Se utilizan sistemas de análisis de los resultados académicos obtenidos en el año en relación, a los resultados de años anteriores y en referencia a los establecimientos similares para efectos de ser considerados en el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento institucional.

6.4. Existen procedimientos sistemáticos para evaluar el grado de coherencia entre los programas de estudio existentes las metas planteadas y los resultados obtenidos.

6.5. Se utilizan sistemas de medición de la satisfacción de todos los usuarios en relación a los resultados de aprendizajes de los alumnos.

6.6. Se utilizan sistemas de información y análisis de resultados de eficiencia interna del establecimiento (costo-efectividad).

6.7. Operan sistemas de análisis para medir resultados no académicos obtenidos por los alumnos, (tales como participación en ferias, concursos, actividades deportivas u otras) en el respectivo período, en referencia a las estadísticas históricas y a las metas anuales establecidas.

6.8. Se utiliza un sistema para medir la satisfacción de los directivos, profesores y sostenedores, respecto al logro de las metas contempladas en el Plan Anual.

6.9. Se utilizan sistemas de análisis de los resultados de los procesos de gestión de competencias profesionales docentes en sus etapas de selección, capacitación, formación y evaluación del desempeño y son considerados en el proceso de toma de decisiones.

6.10. Se utilizan sistemas y procedimientos institucionalizados para evaluar la efectividad de la planificación en el ámbito administrativo, considerando los resultados y metas institucionales.

6.11. Se aplican sistemas y procedimientos para evaluar las metas financieras institucionales, considerando la eficiencia, costos y cobertura.

6.12. Se aplican sistemas para evaluar los resultados del plan de mantención y uso de los espacios físicos e infraestructura de la institución.

