

AUTOEVALUACION DE LA GESTION INSTITUCIONAL. EL CASO DEL INSTITUTO INMACULADA CONCEPCION DE VALDIVIA (CHILE).

Educación de calidad en los niveles medio superior y superior

*Mg. Anyulina Arismendi Bravo¹
Dr. Raúl Fuentes Fuentes²*

RESUMEN

El presente trabajo da cuenta de un estudio de la calidad de la Gestión Escolar en el **Instituto Inmaculada Concepción**, a partir de un análisis de evidencias, respecto de los mecanismos de gestión en concordancia con el Modelo de Gestión de Calidad de Fundación Chile.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación sigue el modelo del estudio de caso, que logra la participación efectiva de actores de la comunidad educativa. A partir del análisis de descriptores en Planificación Institucional, es posible evidenciar que se está frente a una institución que explicita las definiciones fundamentales en forma coherente con la normativa, que define estratégicamente procesos, logra resultados y metas propuestas en su PEI. El análisis de evidencias permite señalar que es necesario definir con mayor claridad y exactitud los perfiles de competencias docentes por ciclos de enseñanza, y mejorar en lo relativo al análisis institucional. Por último, a pesar que la dirección estimula, compromete y moviliza a la comunidad escolar, es necesario ahondar en la redefinición y mejora de los lineamientos institucionales en los tres grande ejes de la acción de la comunidad educativa: (1) el tipo de persona que se quiere lograr, (2) el modelo educativo que lo caracteriza, y (3) el tipo de comunidad educativa que se desea instalar en el Instituto.

¹ Universidad Austral de Chile. Chile. aanyulina@gmail.com

² Universidad Católica del Maule. Chile. rfuentes@ucm.cl

1. INTRODUCCION.

El Instituto Inmaculada Concepción de la ciudad de Valdivia, fue creado en 1863, proporcionando un gran aporte social y cultural a la formación de niños y jóvenes de la provincia de Valdivia, formando parte de los Colegios de la Congregación de las Hermanas de la Caridad Cristiana, Hijas de la Bienaventurada Virgen María de la Inmaculada Concepción.

Como Instituciones Educativas se sienten con la misión de abrir su horizontes formativo a los signos de los tiempos, asumiendo con vigor y fuerza renovada la responsabilidad de formar jóvenes de cara al siglo XXI, teniendo siempre como pilar fundamental una educación humanista y evangelizadora, impregnada del pensamiento pedagógico y del impulso evangelizador de la Madre Paulina; de los principios y orientaciones de la Educación Católica y de las exigencias de innovaciones que sustentan las actuales directrices de la Educación Chilena.

En el transcurso de sus ciento veintitrés (123) años de labor educativa la historia es extensa y profunda, sin embargo, uno de los hitos importantes y relevantes del establecimiento, es la decisión de una educación mixta para el Instituto en el año 1998, ya que desde sus inicios era un establecimiento solo de damas, y cuyo principal objetivo en primer lugar fue suplir una necesidad de las familias de la comunidad escolar, como también de la comunidad de Valdivia.

Otro hito importante de destacar de parte de la institución es la incorporación al sistema de colegios particular subvencionado con financiamiento compartido en el año 2001 y posteriormente la incorporación de la enseñanza media a la Jornada Escolar Completa, propuesto por el Ministerio de Educación como un nuevo modelos de enfrentar la educación, adecuados a las nuevas exigencias que presenta la modernidad.

El acontecimiento de gran relevancia y significación para el establecimiento y la comunidad Valdivia, efectuado por la gestión de Dirección, es la construcción de un nuevo colegio con 5.800 metros cuadrados de construcción, completamente nuevo, que la congregación dispuso construir, con todas las dependencias necesarias (salas de clases, baños, comedores, gimnasio, sala de música y arte, sala de informática, biblioteca, laboratorios, sala de profesores, capilla, patios techados, auditorium, dependencias administrativas, etc.), para que funcione el establecimiento con toda su matrícula, constituyéndose de esta forma en un verdadero y valioso aporte en especial para la comunidad educativa, directos beneficiados, pero también para la ciudad de Valdivia.

Por este motivo el equipo de gestión, constituido por la directora del Instituto, la Jefa de UTP y la Orientadora del establecimiento, han definido el compromiso de ofrecer a la comunidad Valdiviana una Educación acorde a los parámetros de Calidad que hoy día la sociedad necesita, por ello, se iniciaron un conjunto de actividades con mucha motivación, entusiasmo, compromiso y dedicación a la Autoevaluación y al

Diseño del Plan de Calidad de la Gestión Escolar, que se relata en el presente informe.

2. METODOS Y MATERIALES.

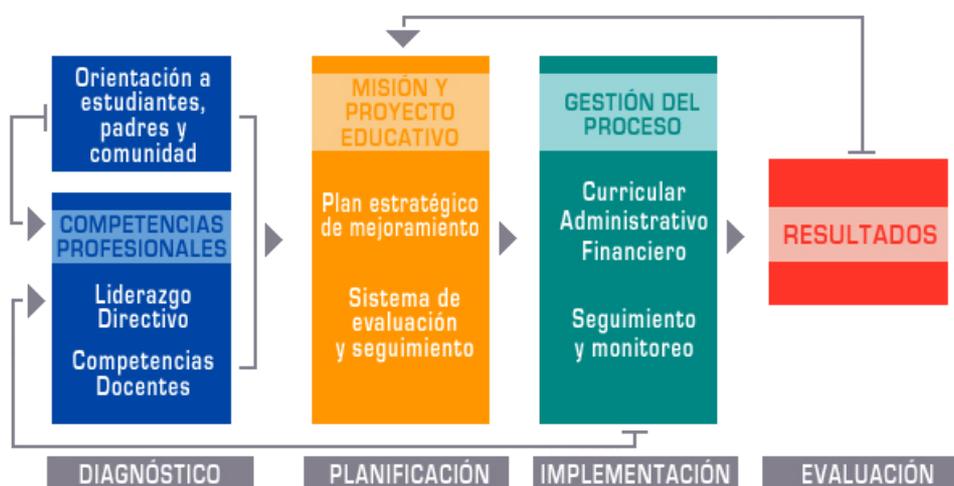
2.1 Descripción del Lugar de Estudio

La investigación se realiza en el Establecimiento Instituto Inmaculada Concepción de la ciudad de Valdivia (Chile), uno de los trece establecimientos que la Congregación Inmaculada Concepción posee en país. Este establecimiento educacional, de tipo particular con financiamiento compartido con el estado de Chile, tiene una matrícula de ochocientos veinte (820) estudiantes distribuidos en los cursos desde Pre-kinder al Cuarto Año de Enseñanza Media, cumpliendo con los requerimientos necesarios de infraestructura suficiente para el funcionamiento de Jornada Escolar Completa que integra a los estudiantes matriculados desde el Séptimo Año de Enseñanza Básica al Cuarto Año de Enseñanza Media. En esta actividad de autoevaluación participaron la totalidad de los profesores y equipo de gestión del establecimiento, además, la participación significativa de estudiantes, padres y apoderados, actores principales que a diario conviven en la comunidad educativa.

2.2. Descripción de la Metodología

La metodología de trabajo de la presente investigación se basa en el Modelo de Gestión de Calidad de Fundación Chile, desarrollado por el Área de Educación de dicha Fundación. Constituye una sistematización de los componentes claves que una institución escolar debe tener en su funcionamiento organizacional, teniendo como foco el aprendizaje organizacional en su conjunto. Se basa en las premisas básicas como gestión de calidad, visión y estrategia institucional, participación de los integrantes de la comunidad escolar, la evaluación de procesos y los resultados (Fundación Chile, 2008).

**GRAFICO N° 1. Modelo de gestión de Calidad de la Fundación Chile.
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD**



El modelo consiste en el diseño e implementación de una metodología para instalar sistemas de gestión institucional y pedagógica en los establecimientos educacionales, contribuyendo sustancialmente a mejorar los procesos de la organización y, por ende, los resultados académicos de sus alumnos, finalmente, desarrollar procesos de mejoramiento de los sistemas de gestión de los establecimientos educacionales con la intencionalidad de obtener la correspondiente certificación de la gestión escolar de calidad.

La metodología conducente a la certificación considera una autoevaluación institucional, la implementación de un Plan Estratégico de mejoramiento de la gestión y una evaluación externa, conducente a la certificación.

Desde el punto de vista de los fundamentos, el modelo se basa en los Modelos de Excelencia (Deming 1989; Juran 1990), que enfatiza la responsabilidad de los actores por sus resultados en las metas planteadas, que considera una etapa de diagnóstico o mirarse a sí mismo como organización, de una manera autocrítica con la incorporación de actores internos y externos, con énfasis en resultados y procesos y que, finalmente considera una evaluación o auditoria externa a la organización educacional. Ello porque:

- 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.

El Modelo, tal cual es observa en el gráfico N° 1, se estructura sobre la base de seis áreas, a saber: Orientación hacia los alumnos, familias y comunidad, Liderazgo Directivo, Gestión de Competencias Profesionales Docentes, Planificación, Gestión de Procesos, y Gestión de Resultados. Estas áreas constituyen el referente fundamental para la realización del proceso de Autoevaluación, la formulación del Plan de Calidad, el diseño del Plan Anual y el proceso de Certificación de Calidad de la Gestión Escolar.

El proceso de autoevaluación se inicia con la constitución del equipo del Plan de Calidad de la Gestión Escolar que se fundamenta en la autoevaluación y el análisis de las Áreas de Gestión según el Modelo descrito. Este equipo queda integrado por directora del instituto, la inspectora, la jefa de unidad técnica pedagógica, la religiosa representante de pastoral del colegio, un profesor representante del primer ciclo, otro

profesor representante del segundo ciclo y un alumno representante de la enseñanza media. A continuación se aplica el set de instrumentos que forman parte del modelo, que permite obtener la información necesaria para llevar a cabo el proceso auto evaluativo. Una vez recopilada la información se realiza el análisis atendiendo al conjunto de descriptores definidos para cada una de las áreas.

Con la información lograda en el proceso de autoevaluación se elabora el Plan de Calidad de la Gestión Escolar, siendo éste el instrumento que sistematiza las decisiones y acciones previstas para mejorar las áreas deficitarias y, además, consolidar aquellas de la gestión institucional que muestran un funcionamiento adecuado. Este plan de acción de calidad se proyecta en un horizonte de tres años. Posteriormente, utilizando las mismas herramientas fundamentales del Plan de Calidad de la Gestión Escolar, se elaboran planes anuales que abordan de manera operativa las estrategias y acciones a desarrollar durante cada año.

Por último, cabe señalar que el plan se basa en la revisión de los resultados de los aspectos externos e internos de la institución y se orienta hacia el Modelo de Gestión Escolar de Calidad fundamentándose en la autoevaluación y el análisis de las Áreas de Gestión señaladas en el modelo. Estos procesos de autoevaluación 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 las valoraciones que los usuarios y beneficiarios 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 y, por otra parte, el análisis de los descriptores de gestión 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.

3. RESULTADOS DEL PROCESO DE AUTOEVALUCIÓN.

De acuerdo a los resultados del proceso de autoevaluación, en la que participan activamente todos componentes de la comunidad educativa, es posible destacar los siguientes hallazgos, en las áreas que se indican: Satisfacción con la Gestión Institucional, Áreas a ser mejoradas, Análisis integrado de la Autoevaluación de los Sistemas de Gestión, y Análisis integrado de los Sistemas de Gestión Institucional.

3.1. Satisfacción con la gestión institucional

Nº		Alumnos	Apoderados	Docentes	Directivos
1	Orientación hacia los Estudiantes, sus Familias y la Comunidad	2.82	2.74	3.25	3.21
2	Liderazgo Directivo	2.95	3.15	3.42	3.43

3	Gestión de las Competencias Profesionales de los Docentes	2.91	2.88	3.38	3.40
4	Planificación Institucional	3.13	3.13	3.57	3.50
5	Gestión de Procesos	3.04	3.07	3.54	3.34
6	Gestión de Resultados	3.00	3.03	3.44	3.13

Respecto de la Satisfacción con la Gestión Institucional referida al área de Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad, los docentes son quienes concentran un nivel de mayor satisfacción (3.25) junto a los directivos (3.21); mientras que tanto estudiantes (2.82) como apoderados (2.74) expresan que el nivel es insatisfactorio. Un análisis más pormenorizado permite evidenciar que a nivel de docentes y directivos existe una percepción de insatisfacción en relación a la información que de la comuna posea para planificar sus acciones educativas, y de la forma como el establecimiento recoge la información para la mejora sistemática del mismo.

Ahora respecto de la Gestión Institucional referida al área de Liderazgo Directivo, los directivos (3.43), docentes (3.42) y apoderados (3.15) expresan un nivel de satisfacción importante; por el contrario, en los estudiantes (2.95), se percibe un nivel levemente inferior que expresa su insatisfacción al respecto. El tema relativo a la generación de compromisos e identidad de los alumnos con la Misión, contenida en el Proyecto Educativo del establecimiento es percibido de modo insatisfactorio por estudiantes y apoderados, y las incentivos y/o premios a los mejores docentes son percibidos como insatisfactorios por toda la comunidad educativa, al igual que la forma como la dirección de establecimiento resuelve los conflictos internos.

En este aspecto de liderazgos, lo mejor percibido se concentra en las altas expectativas de logro respecto de metas y resultados que estimula, compromete y moviliza la dirección del colegio, en concordancia con su misión institucional, conduciendo los procesos pedagógicos y formativos; a través de la realización de las actividades internas en un adecuado ambiente de trabajo que posibilita el monitoreo seguimiento y evaluación de las mismas.

La percepción que presentan los cuatro actores con relación a la Gestión de las Competencias Profesionales de los Docentes, los docentes y directivos autoevaluaron esta área en forma satisfactoria (3.38 y 3.40, respectivamente). Sin embargo, alumnos (2.91) y apoderados (2.88) lo hacen en forma insatisfactoria. Los principales aspectos que denotan la insatisfacción se refieren a la evaluación de los profesores y las decisiones que se adoptan al respecto.

Los resultados obtenidos en la autoevaluación respecto a la percepción que presentan los cuatro actores en relación a la Planificación Institucional, muestran a

los docentes con alto nivel de satisfacción (3.57), al igual que los directivos que también lo ponderan con (3.50, y los estudiantes y apoderados que lo hacen a un nivel de satisfacción aceptable (3.13). El conocimiento del proyecto educativo del establecimiento es un aspecto que se valora en forma descendida (2,91), como también las actividades basadas en el conocimiento y las necesidades de los estudiantes (estudiantes 2.89 y apoderados 2.57), y la aplicación de pruebas externas para medir el nivel de aprendizaje de sus estudiantes, siendo una acción que el establecimiento realiza en forma planificada. Entre los aspectos evaluados con altos niveles de satisfacción se destacan el conocimiento del proyecto educativo (3.75), el compartir el plan de trabajo anual, y la existencia de una programación de actividades que ordena el funcionamiento del establecimiento (docentes 3.87 y directivos 3.75).

La percepción que tienen los cuatro actores en relación al área de Gestión de los Procesos, los docentes autoevaluaron satisfactoriamente este aspecto (3.54). Los niveles de satisfacción de los otros actores siguen siendo de buen nivel y superiores a 3.0. Los estudiantes y apoderados autoevaluaron con puntuaciones que denotan preocupación aspectos relativos al establecimiento de un adecuado reglamento para la seguridad e higiene, la forma como la autoridad informa sobre los resultados de su progreso escolar (2.99), la aplicación de instrumentos de evaluación externa (para determinar los niveles de aprendizaje de los estudiantes (2.67, 2.33 y 2.50; estudiantes, apoderados y directivos). El tema de la mantención de la infraestructura (salas, patios, baños, casino, etc.) del establecimiento no se percibe adecuada por los estudiantes (2,70) ni por los apoderados (2.60).

Destacan las evaluaciones que realizan los miembros de la comunidad respecto los profesores en el proceso de desarrollo personal y social, la aplicación efectiva de los programas de estudio de cada asignatura, del manejo de contenidos de parte de los profesores, la diversidad de formas de enseñanza y el uso adecuado de ellos recursos audiovisuales y didácticos que están disponibles en el establecimiento y el adecuado acompañamiento que los profesores realizan en el proceso de desarrollo personal y social de sus alumnos.

A nivel de la Gestión de Resultados, el mayor grado de satisfacción la expresan los docentes (3.44), continuando en la escala los directivos (3.13), apoderados (3.03) y estudiantes (3.00). Entre los aspectos más descendidos en la percepción se encuentra la frecuencia con que se analizan los resultados obtenidos por los estudiantes, y la oportunidad de las decisiones que se adoptan al respecto para introducir mejoras. El nivel de satisfacción por los aprendizajes logrados por los estudiantes es un aspecto que es percibido como insatisfactorio por los estudiantes y los propios directivos del establecimiento. Por último, destaca la percepción de los docentes en esta área cuando se refieren a la importancia que se la da a la formación personal valórica, social y afectiva de los alumnos (3.63).

3.2. Opiniones de áreas a ser mejoradas

A continuación se presentarán los resultados obtenidos en porcentajes con respecto a las áreas a ser mejoradas con sus porcentajes respectivamente y posteriormente los gráficos para visualizar y mejorar su interpretación.

Nº		Alumnos	Apoderados	Docentes	Directivos
1	Orientación hacia los Estudiantes, sus Familias y la Comunidad	8.15	5.19	10.87	0
		23.70	52.59	4.35	75
2	Liderazgo Directivo	8.89	8.89	8.70	0
		25.93	38.52	4.35	100
3	Gestión de las Competencias Profesionales de los Docentes	8.89	11.85	8.70	0
		21.48	37.78	6.52	75
4	Planificación Institucional	7.41	1.48	4.35	0
		25.19	34.07	6.52	50
5	Gestión de Procesos	7.41	5.19	4.35	0
		22.96	31.11	4.35	50
6	Gestión de Resultados	15.56	11.11	4.35	50
		20.74	34.07	10.87	0

La tabla Nº 2 muestra la diferente distribución en porcentajes de la autoevaluación efectuada por los cuatro actores respecto del área Orientación a los estudiantes, familias y comunidad en general, que especificará en los siguientes gráficos.

Un alto porcentaje de directivos (75%) del establecimiento perciben que la orientación hacia los estudiantes, sus familias y la comunidad debe mejorar, en forma significativa. De igual modo lo perciben los estudiantes en un porcentaje que supera el 5 % de ellos (52,59%). Por su parte, el 67,395 de los docentes estiman que se debe mejorar muy poco, de igual modo lo perciben casi el %0% de los estudiantes. Algunas de las sugerencias que con mayor frecuencia han sido mencionadas por cada uno de los actores de la comunidad educativa son:

- Mayor atención a los apoderados y preocupación por los alumnos en las actividades físicas, tendientes a mejorar aspectos como la obesidad y un mayor compromiso de los padres con la educación de sus hijos.
- Establecer un compromiso con la organización del 100% de los docentes.
- Generar estrategias para involucrar a los profesores con la institución en general, no parcelas individuales.
- Mayor valoración a las actividades extraprogramáticas
- Incentivar las actividades deportivas

- Solicitud de adecuación horaria en el ingreso y hora de colaciones
- Necesidad de recursos de biblioteca
- Mejorar calendario de pruebas
- Necesidad de horas de PSU
- Mejorar el funcionamiento de la sala de informática
- Cambiar la metodología de algunos profesores

Respecto del área Liderazgo Directivo, los propios directivos en su totalidad expresan que hay mucho que mejorar. Sin embargo, la mayor concentración del porcentaje que estima que se debe mejorar muy poco se radica en los docentes (85,52%), y en los estudiantes (48,15%). Como evidencia para este análisis se estimó pertinente considerar algunas de las sugerencias que con mayor frecuencia son mencionadas en la autoevaluación:

- Mayor vigilancia en el aseo de los baños.
- Mayor acercamiento de parte de la dirección con los estudiantes.
- Reestablecer el mejoramiento de elementos que apoyen los procesos de conocimiento como computadores, laboratorio de ciencias, talleres, etc.

En relación a la tercera área relativa a las competencias profesionales de los docentes, el mayor porcentaje de los directivos (75%), estiman que se deben mejorar, a diferencia de la opinión de los propios docentes que un alto porcentaje de ellos estima que se deben mejorar muy poco (65,22%). Los porcentajes de estudiantes y apoderados que opinan lo mismo, es inferior al 50%. (40,74% de padres y apoderados y 38,52% de los estudiantes). Como evidencia para este análisis se estima pertinente considerar algunas de las sugerencias que con mayor frecuencia se mencionan en la autoevaluación:

- Cambios de metodologías y actividades más novedosas.
- Realizar reforzamientos.
- Contratación de profesores más jóvenes.
- Más preocupación en el área pedagógica, para no presentar problemas en Educación media.
- Seleccionar a los profesores según sus competencias.
- Mayor atención a los apoderados y preocupación por los alumnos en las actividades
- Establecer un compromiso con la organización en un 100% de los docentes.

Ahora bien, respecto del área de Planificación Institucional, los porcentajes de actores educativos que señalan la necesidad de mejorar son bastantes exigüos, excepto la autoexigencia que expresan los propios directivos tanto para la mejora de la planificación, como también para la gestión de procesos y de resultados.

A nivel del área de Gestión de Procesos es posible destacar las siguientes recomendaciones de mejoras que se extraen del análisis de los resultados expresados por los diferentes actores educativos:

- Informar los resultados
- Necesidad de organización y comunicación con todos los estamentos, de los resultados de los alumnos
- Utilizar los resultados para planificar remediales.

La gestión de resultados parece ser el área que debe mejorar más en opinión de los alumnos y los docentes, el de liderazgo directivo es lo propio de los directivos, y los padres y apoderados están preocupados que se mejore el área de orientación hacia sus pupilos.

4. CONCLUSIONES GENERALES DE LOS DESCRIPTORES

En relación al análisis y estudio, efectuado por el Equipo de Gestión y Equipo del Plan de Calidad, respecto de las evidencias, existencia e instalación de los sistemas y/o mecanismos de gestión de cada una de las Áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad, se menciona:

Área Nº 1 relacionada con la **Orientación hacia los alumnos, sus familias**, la comunidad y según el análisis de sus descriptores y evidencias, el establecimiento presenta una parcial coherencia respecto de los descriptores y evidencia, ya que el Instituto utiliza procedimientos sistemáticos para conocer a los padres y apoderados, como fichas de matrículas, registros de entrevistas, carpetas familiares, etc. También el establecimiento utiliza la información de padres y apoderados en la Planificación Institucional, a través situación laboral y de ingresos familiares, reflejados en la asignación de becas, estructuras de horarios entre otros, sin embargo, carece de un sistema y procedimientos que permiten conocer el grado de satisfacción de los padres, apoderados y alumnos, pues no existe una aplicación periódica de encuestas e instrumentos de autoevaluación.

En relación a las políticas y mecanismos de participación de los alumnos, se evidencian una presencia en las instancias formales, como existencia de Centro de Alumnos con sus respectivos reglamentos, nóminas de talleres de actividades, plan CAMPUR entre otros.

Con respecto a las políticas y procedimientos sistemáticos utilizados por la institución para conocer las necesidades de la comunidad (externa) y su contacto, se evidencia una política de activa participación mediante la Pastoral del establecimiento y colegios de la Congregación, sin embargo se hace necesario una mayor frecuencia del uso de mecanismos utilizados para conocer las necesidades de la comunidad.

Finalmente en relación a esta área se puede mencionar que la ausencia de una Plan Anual Formal que integre las diferentes actividades y estamentos curriculares, sumado a la falta de una cultura de Autoevaluación en todos los estamentos, minimiza el gran trabajo que realiza en el Instituto y que podría transformarse en un verdadero aliado si se considerara formalmente.

Área Nº 2, relacionada con el **Liderazgo Directivo** y según los descriptores, se evidencia que la Dirección estimula, compromete y moviliza a los miembros de la institución, pues existen roles y funciones del director y de los miembros del equipo directivo, al igual que la distribución de tiempos y tareas semanales, reuniones y consejos, con frecuencia periódica, metas pedagógicas y expectativas académicas, sin embargo, la falta de Visión y Plan de Anual formal y explícito, imposibilita por ejemplo; la comunicación de la Visión en el PEI, la existencia de lemas o frases que expliciten la Visión, formas de comunicación de la Visión y Misión, al igual que la presencia de la Visión en diversos documentos.

En relación a la promoción de una cultura basada en la retroalimentación formativa, el aprovechamiento del tiempo y el uso de incentivos, se evidencia una parcial presencia, pues si bien es cierto existe un uso sistemáticos de pautas de observación y seguimientos realizados en visitas y observación en aula, al igual que instancias de trabajo cooperativo entre la dirección y los docentes, análisis de distribución y uso eficiente de los tiempos y horas asignadas a los docentes, además de análisis de horarios y distribución del tiempo de aprendizaje de los estudiantes, sin embargo, la Institución carece de una existencia y uso de políticas de incentivos profesionales.

Con respecto a la relación con el sostenedor se evidencia una evidente carencia de instancias de trabajo y comunicación efectiva entre el sostenedor y la Dirección, en relación a la formulación, supervisión y evaluación con el fin de velar por la calidad de los procesos de gestión administrativa y financiera.

Finalmente respecto a esta área y según el análisis de las evidencias, se puede mencionar que existe una carencia de parte de la Dirección, con respecto a la asignación y evaluación de metas individuales a través de instrumentos y procedimientos conocidos por cada uno de los profesionales de la institución.

Área Nº 3 relacionada con la **Gestión de Competencias Docentes** y según el análisis de los descriptores, se evidencia parcialmente una existencia de perfiles de competencias docentes, pues el establecimiento no dispone de un perfil de competencias docentes por ciclos, subsectores y/o especialidad, según corresponda, orientado al logro de aprendizajes y alineados con el PEI, sumados a una falta de política de capacitación de los docentes, lo que a su vez traduce en una falta de seguimiento y evaluación del personal docente, en función del perfil de competencias definidos por la autoevaluación.

Igualmente existe una carencia de sistemas de incentivos al desempeño de los docentes, asociadas al logro de metas, a las buenas prácticas docentes, a los resultados escolares y/o a la innovación curricular, sumado a la falta de seguimiento de los profesionales de la educación 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 estudiantes y sus familias.

Sin embargo, es importante destacar que el establecimiento cuenta con un sistema y procedimientos de desvinculación del personal docente, pues evidencia políticas de

Relaciones Humanas, contratos de profesores, causal en caso de despidos docentes, abalados en las entrevistas periódicas efectuadas por la Dirección y UTP.

Área Nº 4 relacionada la **Planificación Institucional**, y según el análisis de los descriptores, se evidencia un PEI, que contiene explícitamente las definiciones fundamentales de la organización y que sirve de principio articulador de la gestión institucional, en coherencia con la normativa oficial, con procedimientos para comunicar, socializar y lograr la adhesión e identificación de los integrantes de la comunidad con el PEI propuesto por el establecimiento. Se destaca de parte de la Institución el sistema de procedimientos institucionalizados para formular Objetivos Estratégicos y metas institucionales en los tres ámbitos de la gestión: Pedagógico, Administrativo y Financiero. Siendo éstos constantemente revisados y actualizados periódicamente, en conjunto con los Objetivos Estratégicos.

Sin embargo, es importante destacar que la falta de un Plan Anual formal donde se evidencie la gestión pedagógica-curricular, en coherencia con el PEI los objetivos estratégicos, las metas institucionales y los resultados del año anterior, resta la evidencia de la gestión.

Área Nº 5 relacionada con la **Gestión de Procesos** y según el análisis de los descriptores se evidencia que existen sistemas y procedimientos que garantizan la comunicación y socialización de la oferta curricular a los alumnos, padres y profesores del establecimiento, al igual que mecanismos y procedimientos que vela por la adecuada articulación curricular entre niveles y ciclos de enseñanza, como por ejemplo informes de orientadores, educadores de diferencial, aplicación de instrumentos, cuestionarios de madures, personalidad, intereses y aptitudes, al igual que sistemas de seguimientos de los estudiantes, tanto en el plano de aprendizaje académico, como áreas de desarrollo personal y social con el fin de atender las diferencias individuales.

Igualmente se destaca la existencia de mecanismos de participación y comunicación para los apoderados y los estudiantes, del progreso escolar, entregándose además las herramientas para hacer comprensible esos resultados. También se suma la existencia de un Reglamento Interno de convivencia escolar, y Reglamento de Higiene conocido por toda la comunidad, cumpliéndose y regulando el funcionamiento y la convivencia de toda la Institución.

Respecto de la del sistema de control presupuestario, se evidencia un sistema de control permanente que cautela el uso de los recursos del establecimiento en coherencia con el Presupuesto Anual.

En relación a la mantención de la infraestructura, cabe destacar que la una de las fortalezas de la Institución, a partir del mes de noviembre es, el traslado de edificio, ya que la congregación mandó construir un establecimiento totalmente nuevo para que funciones con toda su matrícula, incorporando además en dicho proyecto la propuesta de nuevas dependencias de Gimnasio, Comedores, Laboratorios y Patios techados, entre otras dependencias de apoyo pedagógico- curricular.

Sin embargo, se destaca la falta de evaluación sistemática del personal y desempeño docente, políticas de incentivos y pautas e informes de cumplimiento de metas por funcionario, sumado a la falta de perfeccionamiento y capacitación docente, coherente con el plan individual e institucional, como una política permanente de parte de la institución.

Área N° 6 relacionada con la **Gestión de Resultados** y según el análisis de las evidencias se destaca la utilización sistemática de la información y análisis de resultados, respecto del nivel de logros de los estudiantes en relación a los aprendizajes esperados por nivel, ciclo, subsector y especialidad, consideradas en la toma de decisiones, para el mejoramiento institucional permanente, además de otros sistemas de análisis para medir los resultados no académicos obtenidos por los alumnos tales como participación en ferias, concursos, actividades deportivas.

Respecto de la utilización de sistemas de análisis de los resultados del equipo de Gestión de competencias profesionales de los docentes en sus etapas de selección, capacitación, formación y evaluación del desempeño, se constató que efectivamente es un proceso permanente de desarrollo, sin embargo carece de instrumentos de medición y análisis de satisfacción de usuarios internos, como es el caso de los directivos, profesores y sostenedores, en relación a los resultados institucionales y resultados del Plan de Calidad.

5. FORMULACIÓN DEL PLAN DE CALIDAD

La formulación del plan de calidad realizado por el equipo de gestión en conjunto con el equipo de plan de calidad se realiza en base a las áreas que en la autoevaluación aparece como descendida y ésta se asocia al descriptor correspondiente.

5.1. Concentración de ámbitos críticos por actor y por área

En relación a los ámbitos críticos de las áreas y por actor respecto a la gestión se presentará un resumen de las preguntas que arrojaron puntuación inferior o igual a tres respecto del grado de instalación de los diversos aspectos de la Gestión Institucional, correspondiente solamente a las áreas y actor insuficiente, ya que posteriormente se transforma en ámbitos críticos, con el objetivo de dar mayor claridad a las áreas a mejorar y seleccionar el descriptor correspondiente, para la línea de acción.

En el área de Orientación hacia los Estudiantes y sus Familias los aspectos más descendidos dicen relación con los siguientes indicadores:

- En este establecimiento se pide información importante a los estudiante con el propósito de conocerlos (estudiantes 2.82 y apoderados 2.45).
- Se entrega una adecuada información sobre la oferta académica para los alumnos (as) que ofrece anualmente este establecimiento, (estudiantes 2.94 y apoderados 2.92).

- El establecimiento solicita y posee información útil de la comuna y barrio en el que está ubicado, (estudiantes 2.57, apoderados 2.73, docentes 2.77 y directivos 2.50).
- Se pregunta a los alumnos si están satisfechos o conformes con la manera en que el establecimiento funciona (por medio de encuestas, reuniones, entrevistas, buzón de sugerencias, etc.), (estudiantes 2.45 y apoderados 2.76).
- En este establecimiento se mide sistemáticamente la satisfacción de los alumnos en relación a los resultados de aprendizaje que obtienen, (estudiantes 2.55 y apoderados 2.11 y docentes 2.95).
- En esta institución existen espacios de participación para los alumnos (solamente los apoderados la autoevaluaron con un 2.97).

Respecto del Liderazgo Directivo, los aspectos descendidos corresponden a:

- La dirección estimula, compromete y moviliza a los profesores, con un foco centrado en lo pedagógico y altas expectativas para el logro de metas y resultados, (sólo el caso de los apoderados con un 2.97).
- La dirección del establecimiento genera compromiso e identidad de los alumnos con la Misión, contenida en el Proyecto Educativo, (estudiantes 2.87 y apoderados 2.88).
- En este establecimientos los mejores docentes son incentivados y/o premiados (estudiantes 2.75, apoderados 2.72, docentes 2.07 y directivos 2.75).
- La dirección del establecimiento informa anualmente de los resultados de aprendizaje de los alumnos y otros resultados obtenidos, (estudiantes solamente 2.89).
- La dirección del Establecimiento genera un clima adecuado de trabajo, para el aprendizaje de los estudiantes (solamente estudiantes 2.85).
- La dirección resuelve adecuadamente los conflictos que se producen entre los distintos miembros del establecimiento, (estudiantes 2.67 y apoderados 2.99).
- La dirección del establecimiento se hace responsable de los resultados de la gestión (solamente estudiantes 2.98).

Respecto de la Gestión de las Competencias Profesionales de los Docentes, se señalan:

- El establecimiento evalúa constantemente a los profesores para que mejoren su trabajo, (estudiantes 2.85 y apoderados 2.94).
- El establecimiento entrega en forma permanente a los docentes para que mejoren su trabajo, (estudiantes 2.97, apoderados 2.52).
- En este establecimiento cuando un profesor es mal evaluado se le ayuda a mejorar, (estudiantes 2.64 y apoderados 2.87).
- En este establecimiento cuando un docente es mal evaluado en forma reiterada se le despide, (estudiantes 2.49 y apoderados 2.57).

En cuánto a la Gestión de Procesos:

- El establecimiento con un adecuado reglamento para la seguridad e higiene, (docentes 2.96 y apoderados 2.97).
- Los estudiantes son informados permanentemente sobre los resultados de su progreso escolar, (solamente los estudiantes 2.99).
- Se aplican instrumento de evaluación externa (por nivel, departamentos, ciclos comunales u otras para determinar los niveles de aprendizaje de cada estudiante, (estudiantes 2.67, apoderados 2.33 y directivos 2.50).
- Los profesores usan diversas formas de enseñar a los estudiantes, (solamente apoderados 2.91).
- Se aprovecha bien el uso de los tiempos destinados al aprendizaje de los
Existe una adecuada mantención de la infraestructura (salas, patios, baños, casino, etc.) del establecimiento, (estudiantes 2,70 y apoderados 2.60).

En relación a la Gestión De Resultados:

- Se analiza permanentemente los resultados obtenidos por los estudiantes, (apoderados 2.90).
- Se comparan los resultados obtenidos por los estudiantes con los de establecimientos similares (estudiantes 2.59, apoderados 2.81 y directivos 2.75).
- Los resultados obtenidos son utilizados para tomar las decisiones que permitan mejorar la gestión del establecimiento, (estudiantes 2.99, apoderados 2.79).
- Estoy satisfecho con los resultados de aprendizaje que logramos los estudiantes de este establecimiento, (estudiantes 2.89 y directivos 2.75).

5.2. Concentración de los ámbitos críticos en la instalación de los sistemas de gestión

En relación a los ámbitos críticos de los Sistemas de Gestión se presentará un resumen de las preguntas que arrojaron puntuación inferior o igual a tres respecto del grado de instalación de los diversos aspectos de la Gestión Institucional, correspondiente solamente a las áreas y actor insuficiente, ya que posteriormente se transforma en ámbitos críticos, con el objetivo de dar mayor claridad a las áreas a mejorar y seleccionar el descriptor correspondiente, para la línea de acción.

Gestión de las Competencias Profesionales de los Docentes. Los aspectos deficientes son:

- Los programas de capacitación y formación profesional se diseñan y se ejecutan en base a la existencia de procedimientos, que considera el diagnóstico de necesidades y competencias a desarrollar por los docentes, en función a los objetivos y planes de estudio (docentes 2.92).
- El establecimiento dispone de un sistema que hace seguimiento a los docentes para desarrollar las capacidades 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 (docentes 2.79).

- El establecimiento dispone de un sistema que provee información del grado de competencia de los docentes respecto al contenido de las disciplinas, el nivel, el subsector y/o especialidad que imparte (docentes 3.0).
- Existe y son conocidos los sistemas de incentivos al desempeño de los docentes, asociado al logro de metas, buenas prácticas docentes y resultado de aprendizaje de los estudiantes (docentes 2.04).
- La institución cuenta con sistemas y procedimientos de desvinculación del personal docente, asociados a los resultados de los procesos del mismo (docentes 2.35).

Planificación Institucional. Los aspectos deficientes son:

- Existe un plan anual, que aborde los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión pedagógico-curricular (oferta curricular) que es coherente con el PEI y los resultados de los años anteriores (directivos 2.75).
- Existe un plan anual que aborde los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión administrativa que es coherente con el PEI y los resultados de los años anteriores (directivos 2.50).
- Existe un plan anual que aborde los desafíos institucionales en el ámbito de la gestión financiera (inversión, mantención, infraestructura, proyecto pedagógico, etc.) que es coherente con el PEI y los objetivos estratégicos, las metas institucionales y resultados de los años anteriores (directivos 2.50).
- Existe una programación, incorporación en el plan anual, que considere la implementación de sistemas de evaluación de los niveles de aprendizaje de cada estudiante y curso (directivos 2.75).
- Existen procesos formalizados y conocidos para supervisar el cumplimiento del Plan Anual y modificarlo si es necesario ante situaciones emergentes y/o contemplados (directivos 3.00).
- Existen instrumento que permiten medir el logro alcanzado en cada una de las metas del Plan Anual (directivos 2,50).

Gestión de Resultados:

- Se utiliza sistema de análisis y evaluación de las metas incluidas en el Plan Anual, que son consideradas al tomar decisiones para el mejoramiento institucional (directivos 3.0).
- 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 (directivos 2.75).
- Se utiliza sistema de información y análisis de resultados de eficiencia interna del establecimiento, que contemple el uso de índices obtenidos a partir de tasas, tales como retención, éxito oportuno, deserción, titulación (directivos 2.50)

- Operan sistema 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 las actividades y metas anuales establecidas (directivos 3.0).
- Se utiliza sistema de procedimientos institucionalizados para evaluar la efectividad de la planificación en el ámbito Administrativo, considerando los resultados y metas institucionales (directivos 2.75).
- Se aplican sistemas y procedimientos para evaluar las metas financieras institucionales, considerando la eficiencia, costos y cobertura (directivos 2.75).
- Se aplican sistemas para evaluar los resultados del plan de mantención y uso de los espacios físicos e infraestructura de la institución (directivos 3.00).

Finalmente se concluye con respecto a las áreas y actores que:

- En relación a la Satisfacción con la Gestión las áreas que se autoevaluaron con puntaje insuficiente de parte de los **estudiantes** fueron:
 - Orientación hacia los estudiantes, sus familias y la comunidad 2.82.
 - Liderazgo Directivo 2.95.
 - Gestión de Competencias Profesionales Docentes 2.91.
 - Gestión de Resultados 3.00.
- Con respecto a los **apoderados** las áreas que autoevaluaron deficientes fueron:
 - Orientación hacia los estudiantes, sus familias y la comunidad 2.74.
 - Gestión de Competencias profesionales Docentes 2.88.
- En relación a los niveles de Instalación de los Sistemas de Gestión los **docentes** autoevaluaron con puntaje deficiente:
 - Gestión de Competencias Profesionales Docentes 2.96.
- Con respecto a los **directivos** las áreas deficientes fueron:
 - Planificación Institucional 2.94.
 - Gestión de Resultados 2.88

Estos resultados con respecto a puntaje indican un nivel de insatisfacción importante con la gestión del establecimiento, lo que a su vez se traduce en ámbitos críticos, los cuales se deben asociar a los descriptores correspondientes para posteriormente realizar las líneas de acción que se relacionen con el área y el actor respectivamente.

6. LÍNEAS DE ACCIÓN

A continuación se presenta a modo de ejemplo una de las tablas producidas y consideradas en el plan de acción. Esta considera actividades a realizar, descriptores asociados, metas, indicador, plazos, personas responsables, costos y recursos necesarios para la realización del Plan de Calidad, correspondiente al Área

Evaluación de los Sistemas de Gestión por Área.

AREA I: Orientación hacia los Estudiantes, sus Familias y la Comunidad

Áreas	Actividad	indicadores	Metas	Plazos	Responsables	Recursos	Costos
Instalar procedimientos sistemáticos de información para conocer a los alumnos	Diseño y aplicación de cuestionarios para conocer a los alumnos. Habilitar una carpeta por alumno Diseño y aplicación registros de entrevistas de alumnos con profesores jefes. Conocimiento y uso de la ficha de trabajo psicopedagógico. Utilización de registro en el libro de clases Sistematizar la información y registrarla en una carpeta digital. Evaluación de los procesos de instalación y aplicación.	Nº de cuestionarios construidos Nº de alumnos que responden cuestionarios Nº de alumnos que asisten a entrevista. Nº de fichas de psicólogo y/o psicopedagógica % de registros. Nº de carpetas digitales	Construcción de cuestionarios para el 90% de los alumnos 90% del alumnado responde los cuestionarios El 100% de los alumnos responden a las entrevistas. 100% de los docentes registran la información en libros y carpetas.	30-40-30	Directora Jefe UTP Coordinadores Profesores	<u>Humano</u> 2 horas cronológicas trimestralmente 4 horas cronológica semestrales 4 horas cronológica semestrales 2 horas cronológica mensuales <u>Materiales</u> Fotocopias Computador Impresora Papel fotocopia <u>Físicos</u> Oficina de recepción - Sala de clases - Oficina Director Oficina de Inspectoría Sala de Informática.	5 resmas de papel \$12.500 Tinta Impresora: \$20.000 Fotocopias: \$ 20.000 126 horas Cronológicas

7. CONCLUSIONES FINALES.

Finalmente se puede concluir que la evaluación realizada al establecimiento educacional Instituto Inmaculada Concepción de la ciudad de Valdivia, ha contribuido potencialmente a la labor que a diario se realiza en él, motivo por el cual los resultados obtenidos se han considerado una fortaleza para el establecimiento, pues se reconoce que las áreas que presentaron debilidades, como es el área de Orientación hacia los estudiantes, sus familia y la comunidad, al igual que el Liderazgo Directivo de parte de los estudiantes y apoderados se deben mejorar. Sin embargo, también es importante considerar que es una situación de cambio de la sociedad global y de las nuevas necesidades que demanda la sociedad actual, que por supuesto se deben considerar en el Plan de Calidad y así ha sido realizado.

En relación al área de gestión de Competencias que los estudiantes autoevaluaron con puntaje deficiente, cabe mencionar que en el análisis se constató que falta mejorar y estrechar la comunicación, lo mismo respecto del permanente perfeccionamiento que deben realizar los docentes en el instituto, al igual que en otras prestigiadas instituciones educativas.

Es importante destacar al concluir esta evaluación, durante el año 2006 se comenzó la construcción del un nuevo Establecimiento Educacional con todas las dependencias necesaria para un adecuado y menor funcionamiento, de acuerdo a todas las exigencias que el Ministerio de Educación establece.

Finalmente el equipo directivo y el equipo del plan de calidad concluyen que muchas de las actividades especificadas en los descriptores se realizan habitualmente, por ello el año 2006 se les otorgó la excelencia académica de parte del Ministerio de Educación, sin embargo por la falta de un Plan Anual explícito se carece de evidencias para su constatación, situación que con el Plan de Calidad se revertirá totalmente y significará un proceso de mejora que potenciará el quehacer educacional del establecimiento en los próximos años.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Deming, W. Edwards. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos S. A. Madrid, 1989

Fundación Chile. Gestión de Calidad Escolar. Disponible en: http://www.fundacionchile.cl/pls/portal/docs/PAGE/PORTAL_CORPORATIVO/ADMINISTRACION_DEL_CONTENIDO/EDUCACION/PUBLICACIONES/GESTIONESCOLAR.PDF. Consulta realizada el 4 de Octubre de 2008.

Joseph M. Juran, Jesús Nicolau Medina, Mercedes Gozalbes Ballester: (1990). Juran y el liderazgo para la calidad: Manual para ejecutivos. Ediciones Díaz de Santos.