

Universidad de Valparaíso  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Civil Industrial



“Propuesta de Diseño de un Sistema de Gestión de la  
Calidad para el Departamento de Administración de Educación  
Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua”

Por

**Guillermo Antonio Segovia Cofré**

Trabajo de Título para optar al Grado de  
Licenciado en Ciencias de la Ingeniería y Título de  
Ingeniero Civil Industrial

Profesor Guía Hugo Zuloaga

Diciembre 2017

## **Agradecimientos**

A Dios, por no abandonarme en ningún momento y darme fortaleza.

A mis padres, por el amor entregado, por su apoyo incondicional, por brindarme una gran formación valórica e inculcar en mí el espíritu de superación que ha hecho posible alcanzar esta importante meta y me llevará a cumplir las que están en proceso y las del futuro.

A mis hermanos, por su categórico sustento motivacional, por el cariño y la confianza que han depositado en mí, por ser actores fundamentales en mi vida y aportar de manera significativa en la culminación de esta importante etapa.

A mis sobrinos, por sus inagotables muestras de cariño, por contagiarme con su alegría y transformarse en el principal sustento anímico durante la realización de este trabajo.

A mi abuelita y demás familiares que manifestaron su apoyo mediante una constante preocupación y emitiendo mensajes de ánimo.

A mis amigos y compañeros, por la confianza, apoyo y compañía durante el desarrollo del trabajo.

A mis profesores, por la base de conocimientos transmitida.

A todas aquellas personas del DAEM y del Colegio Jesús Andino que aportaron de una u otra forma en la realización de este trabajo.

Guillermo Segovia C.

## Índice

<b>Lista de Abreviaturas</b> .....	5
<b>Lista de Tablas</b> .....	7
<b>Lista de Ilustraciones</b> .....	8
<b>Resumen</b> .....	9
<b>Capítulo 1</b> .....	10
1.1. Planteamiento del Problema .....	10
1.2. Objetivos .....	14
<b>Capítulo 2</b> .....	15
2. Descripción de la Organización .....	15
2.1. Visión del DAEM .....	15
2.2. Misión del DAEM .....	15
2.3. Estructura de la Organización .....	15
2.4. Actividades del DAEM .....	17
2.5. Objetivos Estratégicos del DAEM .....	20
<b>Capítulo 3</b> .....	21
3. Marco Teórico .....	21
3.1. Concepto de Calidad y su evolución .....	21
3.2. Indicadores de Calidad .....	23
3.3. Control Estadístico de Procesos (CEP) .....	24
3.4. Mejora Continua (Ciclo PHVA) .....	26
3.5. Normas ISO .....	28
3.5.1. Familia de Normas ISO 9000 .....	28
3.5.2. Norma ISO 9001:2008 .....	29
3.5.2.1. Aplicación de la norma ISO 9001:2008 .....	31
3.5.2.2. Requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2008 .....	31
<b>Capítulo 4</b> .....	34
4. Propuesta Metodológica .....	34
4.1. Alcance .....	37
<b>Capítulo 5</b> .....	38
5. Desarrollo de la Metodología .....	38
5.1. Análisis de la norma ISO 9001:2008 .....	39
5.1.1. Análisis de requisitos legales y reglamentarios de la Organización .....	39
5.1.2. Análisis de requisitos de la norma ISO 9001:2008 .....	41
5.2. Manual de Calidad (MC) .....	42
5.2.1. Capítulo 1 MC .....	42
5.2.2. Capítulo 2 MC .....	44
5.2.3. Capítulo 3 MC .....	46
5.2.4. Capítulo 4 MC .....	54
5.2.5. Capítulo 5 MC .....	59
5.2.6. Capítulo 6 MC .....	61

5.2.7. Capítulo 7 MC.....	64
5.2.8. Capítulo 8 MC.....	69
5.3. Documentación de Procedimientos del SGC.....	72
5.3.1. Elaboración de Procedimientos Documentados.....	72
5.3.1.1. Levantamiento de Información .....	72
5.3.1.2. Análisis de Información Recolectada.....	73
5.3.1.3. Procedimientos elaborados para el SGC .....	74
5.4. Aplicación de Prueba Piloto .....	75
5.4.1. Sensibilización del Personal.....	76
5.4.2. Difusión del Diseño de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).....	76
5.4.3. Control de Procesos mediante el Diseño de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)....	76
5.4.3.1. Control de Procesos mediante Monitoreo de Indicadores.....	76
5.4.3.2. Resultados del Control de Procesos en Prueba Piloto .....	79
5.4. Auditoría Interna.....	97
5.4.1. Realización de Auditoría Interna.....	97
5.5. Diseño de Herramienta para Control Estadístico de Procesos (CEP) .....	107
5.5.1. Estructura .....	107
5.5.2. Modo de uso de la herramienta .....	108
5.5.3. Resultados del CEP .....	112
5.5.4. Resumen control estadístico de procesos (CEP) .....	123
<b>Conclusión</b> .....	124
<b>Bibliografía</b> .....	127
<b>Anexos</b> .....	128
Anexo A: Resultados Encuesta Satisfacción.....	128
Anexo B: Normativa Educacional.....	146
Anexo C: Tabla de Constantes para Gráficos de Control.....	152
Anexo D: Procedimientos Documentados.....	154

## Lista de Abreviaturas

<b>ACE:</b>	Agencia de Calidad de la Educación
<b>ASQ:</b>	Sociedad Americana para la Calidad
<b>CEP:</b>	Control Estadístico de Procesos
<b>CNED:</b>	Consejo Nacional de Educación
<b>DAEM:</b>	Departamento de Administración de Educación Municipal
<b>FAEP:</b>	Fondo de Apoyo a la Educación Pública
<b>INE:</b>	Instituto Nacional de Estadísticas
<b>ISO:</b>	Organización Internacional de Normalización
<b>LGE:</b>	Ley General de Educación
<b>MC:</b>	Manual de la Calidad
<b>MINEDUC:</b>	Ministerio de Educación
<b>NEE:</b>	Necesidades Educativas Especiales
<b>PA:</b>	Procesos Administrativos y Académicos
<b>PACE:</b>	Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Educación
<b>PC:</b>	Procesos de Control
<b>PEI:</b>	Programa Educativo Institucional
<b>PHVA:</b>	Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (Ciclo de Mejora Continua)
<b>PIE:</b>	Proyecto de Integración Escolar
<b>PME:</b>	Plan de Mejoramiento Educativo
<b>PR:</b>	Procesos de Revisión
<b>PTF:</b>	Portal de Transferencia Financiera
<b>SEP:</b>	Subvención Escolar Preferencial
<b>SGC:</b>	Sistema de Gestión de la Calidad
<b>SIFIM:</b>	Sistema de Información Financiera Municipal
<b>SIGE:</b>	Sistema de Información General de Estudiantes
<b>SIMCE:</b>	Sistema de Medición de la Calidad de la Educación

**SNACE:** Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar

**SUPEREDUC:** Superintendencia de Educación Escolar

**UTM:** Unidad Tributaria Mensual

**UTP:** Unidad Técnico-Pedagógica

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1: Establecimientos Educativos Municipales de Codegua</b> .....	17
<b>Tabla 2: Familia de normas ISO 9000</b> .....	28
<b>Tabla 3: Principios de Gestión de Calidad según ISO 9001:2008</b> .....	29
<b>Tabla 4: Requisitos de la norma ISO 9001:2008</b> .....	41
<b>Tabla 5: Exclusiones a la norma ISO 9001:2008</b> .....	44
<b>Tabla 6: Tabla de Cargos que intervienen en los procesos del SGC</b> .....	47
<b>Tabla 7: Matriz de Responsabilidades SGC</b> .....	54
<b>Tabla 8: Estructura de un Procedimiento</b> .....	73
<b>Tabla 9: Lista de Procedimientos Elaborados</b> .....	74
<b>Tabla 10: Resumen Descripción Auditoría Interna</b> .....	98
<b>Tabla 11: Objetivos de la Auditoría Interna</b> .....	98
<b>Tabla 12: Cronograma de Auditoría Interna</b> .....	99
<b>Tabla 13: Lista de Verificación de Requisitos de la Norma ISO 9001:2008</b> .....	102
<b>Tabla 14: Cuadro Resumen Auditoría Interna</b> .....	105
<b>Tabla 15: Resultados Encuesta de Satisfacción</b> .....	129
<b>Tabla 16: Instituciones del SNACE</b> .....	147

## Lista de Ilustraciones

<b>Ilustración 1: Estructura Organizacional del DAEM</b> .....	16
<b>Ilustración 2: Factores que influyen en un proceso</b> .....	24
<b>Ilustración 3: Ejemplo de estructura de Gráfico de Control</b> .....	25
<b>Ilustración 4: Ciclo de Mejora Continua</b> .....	27
<b>Ilustración 5: Enfoque basado en procesos</b> .....	30
<b>Ilustración 6: Carta Gantt Propuesta Metodológica</b> .....	36
<b>Ilustración 7: Ciclo de Mejora Continua SGC DAEM</b> .....	58
<b>Ilustración 8: Cuadro Resumen para Procesos</b> .....	77
<b>Ilustración 9: Cuadro de Monitoreo de Indicadores</b> .....	77
<b>Ilustración 10: Cuadro para Acciones de Mejora Continua</b> .....	78
<b>Ilustración 11: Vista general planilla CEP</b> .....	107
<b>Ilustración 12: Vista general hoja de gráficos CEP</b> .....	108
<b>Ilustración 13: Ejemplo relleno de tabla de registros CEP</b> .....	108
<b>Ilustración 14: Ejemplo gráficos CEP</b> .....	109
<b>Ilustración 15: Gráficos de Control PA-07 Indicador 1.1</b> .....	109
<b>Ilustración 16: Resultados CEP (PA-03: Evaluación del Personal)</b> .....	112
<b>Ilustración 17: Resultados CEP (PA-05:Ejecución PEI y PME) Parte I</b> .....	114
<b>Ilustración 18: Resultados CEP (PA-05: Ejecución PEI y PME) Parte II</b> .....	116
<b>Ilustración 19: Resultados CEP (PA-07: Convivencia y Seguridad Escolar)</b> .....	118
<b>Ilustración 20: Resultados CEP (PA-08: Apoyo Psicosocial)</b> .....	120

## Resumen

El presente Trabajo de Título se basa en el desarrollo de un diseño de Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua, como medio para alcanzar una mejora continua de los procesos que inciden en la calidad del servicio ofrecido tanto en el DAEM, como en los establecimientos educacionales bajo su responsabilidad, permitiendo superar problemas recurrentes y que deben ser abordados por exigencia del Municipio, como son, la ineficiencia en la distribución de los recursos provenientes del Estado, el escaso monitoreo sobre las actividades desarrolladas, y los bajos niveles de aprendizaje escolar registrados en dichos establecimientos.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) se diseña bajo el estándar ISO 9001:2008 y considera todas las normativas legales y reglamentarias aplicables a aquellos procesos que forman parte del alcance definido para el sistema. Por otra parte, y con la finalidad de probar el diseño del SGC, se realiza su aplicación mediante una Prueba Piloto en el DAEM y en uno de sus Establecimientos Educacionales, con la que se desarrolla un seguimiento y medición de los procesos a través de indicadores elaborados como parte del Trabajo, lo cual permite la generación de una serie de propuestas de mejora. Posteriormente, se emplean los dichos indicadores para diseñar, también durante el desarrollo del Trabajo, una herramienta con la cual se ejecuta un control estadístico de procesos. De manera complementaria, se lleva a cabo una Auditoría Interna, en la cual se actúa como auditor, con el propósito de comprobar la viabilidad del procedimiento documentado de auditoría interna, y de verificar el estado del SGC en cuanto al cumplimiento de los requisitos de la norma, ante lo cual se obtiene un resultado satisfactorio.

## Abstract

This work is based on the development of an Quality Management System (QMS) for the Administrative Department of Municipal Education (DAEM) of Codegua's commune with the purpose of getting an continuous improvement of the processes that affect the quality of service offered by the DAEM and the educational establishments that they exercise under his responsibility, allowing to overcome problems that they must be treated for exigency of the Municipality, these are, the inefficiency in the distribution of the resources from the State, the scanty monitoring on the developed activities, and the low levels of school learning registered in the above mentioned establishments.

The Quality Management System (QMS) is designed under the ISO standard 9001:2008 and considers all the legal and regulation regulations applicable to those processes that comprise it. This design is verified trough a Pilot Test applied it in the DAEM and in one of his educational establishments, carrying out a follow-up and measurement of the processes with the indicators elaborated as part of the Work. Later, these indicators are used to design a tool with which a statistical process control (SPC) is executed. In a complementary way, there is carried out an Internal Audit, in which it is operated as auditor, with the intention of verifying the viability of the documented procedure of internal audit, and of checking the status of the SGC as for the fulfillment of the requirements of the norm obtaining a satisfactory result.

# Capítulo 1

## 1.1. Planteamiento del Problema

La comuna de Codegua, ubicada en la Región de O'Higgins, cuenta con 8 establecimientos educacionales municipales, que acogen aproximadamente 1600 estudiantes cada año, de los cuales el 80% son alumnos vulnerables y el 67%, catalogados como alumnos prioritarios para recibir la Subvención Escolar Preferencial (SEP). El Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), que actúa en representación del sostenedor (municipio) de aquellos establecimientos educacionales y es la entidad encargada de gestionar el apoyo técnico-pedagógico y administrativo, recibe todos los años por parte del Estado, la SEP junto a otras subvenciones y fondos para la realización de proyectos diseñados para el área de la educación.

Del total de aportes que el Estado hace al municipio en materia educacional, el 99% de ellos se invierten en recursos que la dirección del DAEM autoriza para que sean adquiridos por los establecimientos. Estos recursos deben utilizarse sólo para fines educativos, requisito comprobable mediante rendiciones de cuentas a la Superintendencia de Educación.

Desde hace ya varios años, en educación, se ha incurrido en gastos que están por sobre los ingresos percibidos en el DAEM por parte del Estado, debiendo cubrir ésta diferencia con dinero del municipio, teniendo muchas veces que postergar la realización de proyectos destinados a otras áreas importantes para el desarrollo comunal. Si bien los aportes del Estado siempre han sido utilizados con fines educativos, no se ha logrado un buen aprovechamiento de ellos. Esto se debe a que no se ha identificado de manera adecuada las reales necesidades de los establecimientos, pues el incremento de gastos no se ha visto reflejado en una mejora de los resultados de aprendizaje obtenidos por sus alumnos.

En el año 2015, ingresaron 2.094 millones de pesos al DAEM por parte del Estado, y el total de egresos fue de 2.370 millones, registrándose sobre un 14% de déficit, que fue cubierto con aporte municipal de 300 millones, monto que equivalente al 11% de los ingresos del municipio.

Por otra parte, la nueva Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (Ley N° 20.529), crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SNACE), cuyo objetivo es lograr impartir una educación equitativa y de calidad en cada establecimiento educacional del país. Por esta razón define para cada uno de los actores institucionales de la educación, su responsabilidad dentro del Sistema. Es responsabilidad del DAEM, en su calidad de representante del sostenedor, asesorar a los directores de los establecimientos educacionales para entregar una educación equitativa y de calidad para sus alumnos. Por esta razón se debe asegurar el cumplimiento de los requisitos, que son el logro de aprendizajes definidos por el Ministerio de Educación y el acceso a la educación, considerando para su consecución una adecuada distribución de los recursos disponibles.

Las metas establecidas por el Ministerio de Educación en su SNACE son:

1) Cada establecimiento educacional del país desarrolla e implementa estrategias de mejora en función de su Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y otras herramientas, con el fin de que todo su quehacer tenga como foco el desarrollo integral de todas y todos sus estudiantes.

2) Todos los establecimientos educacionales del país, en especial aquellos que más lo requieren, tienen a disposición y pueden recurrir permanentemente al sistema de apoyo y fortalecimiento de capacidades para el mejoramiento educativo que desarrolla el Ministerio de Educación, en conjunto con la Agencia de calidad y la Superintendencia de Educación.

3) Los actores educativos del sistema (sostenedores, docentes, asistentes de la educación, estudiantes, padres, madres y apoderados, entre otros) disponen de información útil y pertinente, apoyos contextualizados, instancias, herramientas y recursos para gestionar y ser partícipes de los procesos de mejora escolar en sus establecimientos.

Es responsabilidad del DAEM aportar a estas metas, gestionando la calidad del servicio educacional a nivel comunal, motivo por el cual debe realizar un control sobre el proceso educativo desarrollado en los establecimientos educacionales bajo su cargo, permitiendo la identificación de debilidades y oportunidades de mejora. Esta identificación será la base para solicitar el apoyo necesario al Ministerio y permitir así la mejora continua del servicio educativo en la comuna. Si no se realiza una correcta identificación de las falencias en el servicio no se puede garantizar un correcto aprovechamiento de los recursos a disposición.

El DAEM no cuenta con un sistema de gestión de la calidad que garantice un control sobre los procesos involucrados en la entrega del servicio educativo, lo que, en vista de los antecedentes antes mencionados, se convierte en algo necesario para responder a las exigencias y metas del Ministerio de Educación.

Actualmente, se lleva a cabo una identificación de falencias del servicio educativo mediante encuestas de satisfacción realizadas a los padres y apoderados. Sin embargo, no se lleva un control sobre las gestiones realizadas para que éstas sean abordadas.

Las últimas encuestas realizadas arrojaron un conjunto de disconformidades (resultados se encuentran en “Anexo A”), las que fueron analizadas en conjunto con la dirección del DAEM para identificar las posibles falencias en las responsabilidades internas. Las principales disconformidades señaladas por los apoderados son:

1. Bajos niveles de aprendizaje.
2. Sobredotación de Personal.
3. Demora en gestión de reemplazo de docentes con licencias médicas.
4. Infraestructura de los establecimientos no adecuada.

- **Bajos niveles de aprendizaje.** A pesar de que se implementan las Bases Curriculares del Ministerio de Educación en los establecimientos, los alumnos de la comuna no logran el aprendizaje esperado, lo que se ve reflejado en los resultados SIMCE, que no han presentado mejoras importantes, incluso por períodos, se han registrado bajas considerables. Esto se debe a que la Unidad Técnico-Pedagógica del DAEM no lleva un control de la gestión pedagógica para asegurarse de que el proceso educativo se desarrolle de buena manera en las aulas de cada establecimiento educacional.

- **Sobredotación de Personal.** La cantidad de asistentes de la educación es considerablemente elevada, lo que no se justifica con los resultados de aprendizaje obtenidos por los alumnos. Esto se debe principalmente a la falta de claridad en la definición de responsabilidades, y a que, la contratación de este tipo de personal se realiza sin una identificación adecuada de las necesidades del establecimiento,

incorporando personal de apoyo en todas las áreas y no focalizando en las más necesarias, lo que en ocasiones produce, por una parte, trabajo redundante y por otra, necesidades no cubiertas, generándose una descoordinación en las actividades que terminan produciendo efectos negativos sobre el servicio educativo.

- **Demora en gestión de reemplazo de docentes con licencias médicas.** Los alumnos pueden pasar una importante cantidad de días a cargo del asistente de sala o en su defecto, de un inspector, situación que no debiese ocurrir, pues ambos, asistente o inspector, están contratados para funciones distintas a las de un docente y no permiten la entrega adecuada del servicio educativo. El proceso de contratación de personal de reemplazo se complica porque en el presupuesto no siempre se consideran eventualidades como ésta, y la distribución de las subvenciones establece un límite para ser destinado en contratación de personal, por lo que en éstos casos de debe recurrir necesariamente a financiamiento de la municipalidad.

- **Infraestructura de los establecimientos no adecuada.** Algunos de los establecimientos educacionales de la comuna no poseen la infraestructura necesaria para la colación y servicios higiénicos de los alumnos, además tampoco cuentan con los espacios para la realización de talleres y laboratorios. Esto significa no disponer de elementos fundamentales para la adecuada entrega del servicio. No se ha gestionado mejoras en estos puntos, priorizando otras necesidades que pueden ser menos relevantes.

De manera adicional se reconoce al interior del DAEM, que hay funciones compartidas, es decir, aun cuando las funciones de los cargos sean definidas, muchas veces se delegan responsabilidades unos a otros, pudiendo provocar descoordinaciones en algunos procesos.

Debido a los antecedentes mencionados, y con el fin de enfrentar el problema existente con la educación de la comuna, se ha tomado la medida por parte de la Alcaldía, de realizar un Convenio de Desempeño con la Dirección del DAEM, en el que quedan estipulados los acuerdos de una disminución gradual del déficit financiero actual, la mejora en la calidad del servicio educacional y el control de las actividades desarrolladas bajo responsabilidad del DAEM. Además, se ha de considerar las regulaciones y normativas que el Mineduc establece a través del SNACE, y aportar a sus metas. En este sentido, es necesaria la aplicación de mecanismos que complementen el SNACE a través de una mejora continua de los procesos desarrollados el DAEM y en sus establecimientos, y el cumplimiento de las normativas legales y reglamentarias que emanan tanto del Mineduc como del municipio.

Para abordar la problemática existente se diseñará para el DAEM, un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para una posible implementación. Dicho sistema estará estructurado bajo la norma ISO 9001:2008, la cual es ampliamente reconocida y empleada a nivel nacional e internacional y establece orientaciones y requisitos para las organizaciones que buscan aumentar la satisfacción de sus clientes mediante la aplicación de un SGC que abarque los procesos relacionados con la calidad y que través de la mejora continua asegure la conformidad de los requisitos del cliente y los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

La implementación de un SGC diseñado bajo la norma ISO 9001:2008 permitirá al DAEM:

- Poseer un mecanismo para establecer y alcanzar los objetivos de la calidad en base a las necesidades del cliente, aumentando así su satisfacción y confianza en la organización.

- Adaptarse correctamente a la legislación y normativas que afectan a toda la organización y que estén relacionadas con el servicio.
- Sistematizar y estandarizar sus procesos apoyándose en la documentación y favorecer la toma de decisiones basada en la evidencia, previniendo la improvisación.
- Desarrollar una medición y control de los procesos, favoreciendo la mejora continua.
- Promover la participación del personal y mejorar la comunicación y el compromiso con toda la organización.
- Mantener empoderado y correctamente informado al personal, de manera que sean capaces de prevenir la ocurrencia de errores y aportar con nuevas ideas para la mejora continua.
- Disminuir el consumo de recursos provocado por ineficiencias internas.

Al disponer de un SGC bajo la norma ISO 9001:2008 aumentará la eficiencia de los procesos que lo integran, reduciendo los costos por errores y favoreciendo la entrega de un servicio de calidad al satisfacer las necesidades de los clientes, quienes tienden a convertirse en clientes frecuentes y no solo prefieren la organización, sino que además pueden recomendarla.

Resumiendo, la aplicación de este SGC complementaría al SNACE, mejoraría continuamente los procesos del DAEM e incrementaría la satisfacción del cliente, lo que favorecería la retención escolar e incluso podría ocasionar un aumento en el número de matrículas y por tanto un alza de ingresos provenientes del Estado.

## 1.2. Objetivos

### **General**

Diseñar un sistema para gestionar la calidad de los procesos que se desarrollan en el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua para llevar un control estadístico de procesos, que cumpla con norma ISO 9001:2008 y normativa vigente del Ministerio de Educación y complemente su Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SNACE).

### **Específicos**

- Identificar y analizar los procesos actuales del DAEM, tomando como base la normativa vigente del Ministerio de Educación y las restricciones establecidas por la Municipalidad de Codegua.
- Generar la normativa y procedimientos para la mejora continua de los procesos del DAEM que forman parte del SGC según la norma ISO 9001:2008.
- Elaborar Indicadores de gestión para los procesos del DAEM que forman parte del SGC para realizar una medición bajo un control estadístico de procesos.
- Aplicar el diseño del SGC en Prueba Piloto en un establecimiento educacional de la comuna.
- Auditar los procesos del SGC.

## Capítulo 2

### 2. Descripción de la Organización

El Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM) de Codegua es la entidad encargada de asegurar que en cada uno de los establecimientos educacionales bajo su responsabilidad cumplan con entregar un servicio educacional de calidad, es decir, de gestionar todos los elementos necesarios para proveer una enseñanza equitativa y de calidad. Lo anterior lo hace responsable de apoyar en Asuntos Pedagógicos, y de la administración de Recursos Humanos y Financieros que requieren los establecimientos educacionales.

#### 2.1. Visión del DAEM

“Posicionar el servicio educacional de la comuna en los más altos estándares de calidad y equidad a lo menos a nivel provincial.”

#### 2.2. Misión del DAEM

“Gestionar en forma eficaz y eficiente los recursos disponibles gestionando proyectos y/o programas que propendan al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de cada establecimiento educacional municipal.”

Nota: La Visión y Misión del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) fueron actualizadas recientemente en el Documento para Presentación de Cuenta Pública realizada en abril de 2016.

#### 2.3. Estructura de la Organización

El DAEM se divide principalmente en dos áreas; una de ellas es el Área Técnica Pedagógica, que se encarga de asesorar la programación, organización, supervisión y evaluación del desarrollo de las actividades curriculares de los establecimientos educacionales de la comuna, asegurándose de la implementación de los programas del Ministerio de Educación (Mineduc) y del cumplimiento de los objetivos de cada PEI (Proyecto Educativo Institucional); la otra es el área Administrativa que a su vez está integrada por la Unidad de Finanzas y Personal, y la Unidad de Servicios Generales.

El Área Administrativa es la encargada de la gestión de subvenciones y aportes que entrega el Estado, que incluyen actividades de contratación de personal, elaboración de planes y proyectos para la obtención de recursos de uso propio, la compra centralizada de los elementos necesarios para los establecimientos educacionales, control financiero mediante registros contables y procesos de difusión de información y atención a la comunidad, además de velar por la disponibilidad de transporte para los estudiantes de aquellos establecimientos.

El DAEM cuenta con un equipo de trabajo integrado por 39 colaboradores:

La Directora del DAEM es la encargada de liderar a todo el personal bajo su cargo, entre ellos, una Secretaria, tres Jefes de Unidad y un Consejo de Directores de los establecimientos educacionales (en total ocho) más la Directora de la Sala Cuna y Jardín Infantil.

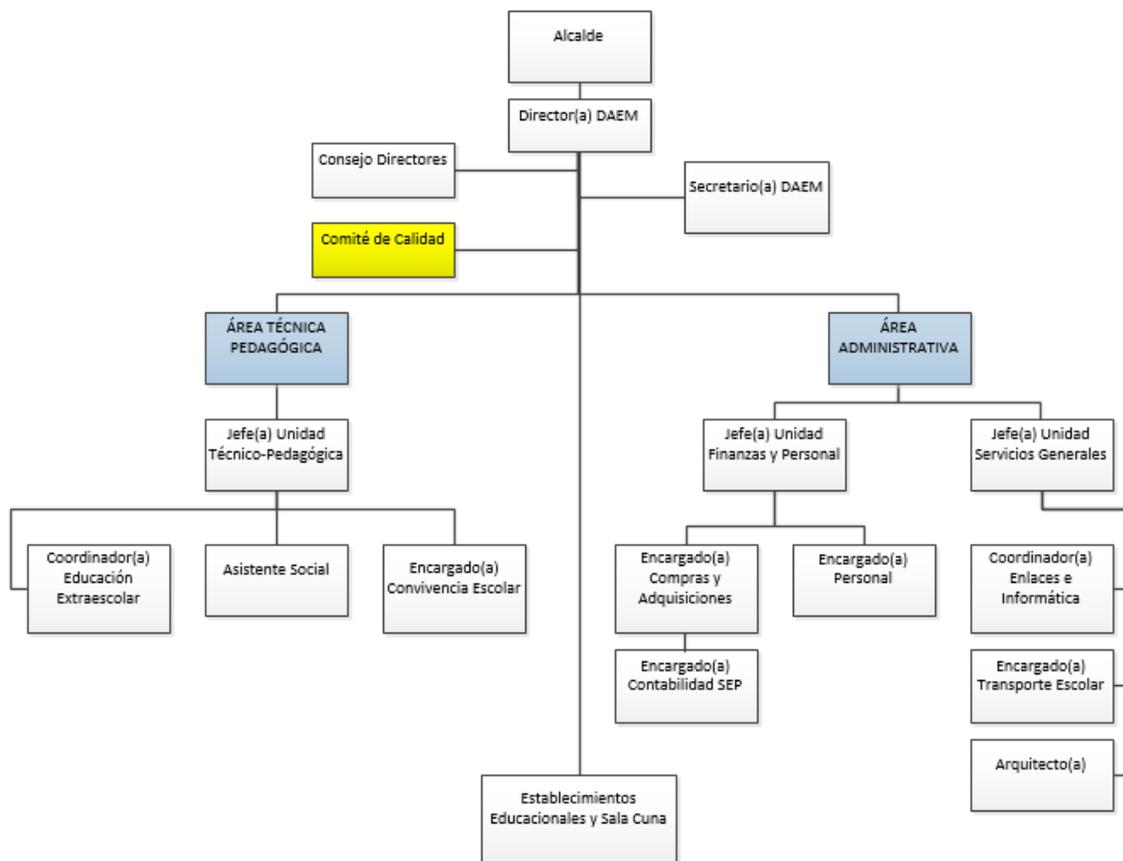
El Área Técnica Pedagógica, está dirigida del Jefe de Unidad Técnica Pedagógica, que tiene bajo su cargo a un Encargado de Proyectos y Programas, una Asistente Social, un coordinador de Educación Extraescolar y un Encargado de Convivencia Escolar.

El Área Administrativa es dirigida por dos Jefes; el primero de ellos perteneciente a la Unidad de Finanzas y Personal, que cuenta con tres colaboradores encargados de Personal, de Finanzas y de Contabilidad SEP respectivamente; el Jefe de la Unidad de Servicios Generales que está a cargo de un Arquitecto, un Coordinador de Enlaces e Informática, y un Encargado de Transporte escolar que a su vez cuenta con la colaboración de siete choferes y siete auxiliares de transporte.

Para llevar los asuntos relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad, se creará un Comité de Calidad que estará integrado por Directora DAEM, Jefa Unidad Técnico-Pedagógica, Jefa Unidad de Finanzas y Personal, Jefe Unidad de Servicios Generales y un Representante del Consejo de Directores de Establecimientos Educativos de la comuna.

El siguiente esquema muestra la Estructura Organizacional del DAEM de Codegua:

*Ilustración 1: Estructura Organizacional del DAEM*



(Fuente: Elaboración propia mediante información facilitada por el DAEM)

A continuación, se muestra una tabla con los distintos establecimientos de la comuna de Codegua que están bajo la responsabilidad del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM):

*Tabla 1: Establecimientos Educativos Municipales de Codegua*

Tipo Establecimiento	Nombre	Localidad	Niveles de Enseñanza
Escuela	Eugenio García Fernández	La Leonera	Pre Básica y Básica
Escuela	La Cantera	Callejones	Pre Básica y Básica
Escuela	Cristo del Parque	El Carmen	Pre Básica y Básica
Colegio	Jesús Andino	Codegua	Pre Básica y Básica
Colegio	Mariano Latorre	Tuncahue	Pre Básica y Básica
Colegio	Santa Teresa de Tunca	Tunca	Pre Básica y Básica
Colegio	Natalia Peralta	Codegua	Básica Especial
Liceo	Liceo Municipal	Codegua	Media HC y Media Adultos
Sala Cuna y Jardín Infantil	“Pasitos”	El Carmen	Sala Cuna y Nivel Medio Menor

(Fuente: Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal elaborado por el DAEM)

## 2.4. Actividades del DAEM

### 1) Coordinación de Implementación de Programas Mineduc

El DAEM a través de su Unidad Técnico-Pedagógica (UTP), se encarga de coordinar y supervisar las actividades curriculares en los establecimientos, velando por la implementación de los programas elaborados por el Mineduc.

Este proceso se lleva a cabo mediante la comunicación con los Jefes de Unidad Técnico-Pedagógica de cada establecimiento, quienes a su vez deben asegurar el desarrollo de actividades curriculares orientadas al cumplimiento de los objetivos de cada Proyecto Educativo Institucional (PEI).

### 2) Coordinación de Actividades Extraescolares

El DAEM mediante su Coordinador de Educación Extraescolar, se encarga de promover, coordinar y supervisar actividades deportivas, culturales, científicas, tecnológicas y artísticas, que complementen la enseñanza Parvularia, Básica y Media de los respectivos establecimientos educacionales. Para esto debe elaborar un programa anual de actividades y promover la participación de los alumnos y la comunidad a través de su difusión por los distintos medios de comunicación de la comuna.

### 3) Desarrollo de Programas Sociales

EL DAEM a través de su Asistente Social, debe desarrollar programas sociales dirigidos a los alumnos, profesores y comunidad escolar en general, asesorándolos en la solución de problemas de salud física y psíquica que puedan estar afectando en el proceso de aprendizaje. Para cumplir con esto, debe atender todos los casos sociales que se presentan dentro de la comunidad escolar. Además, la encargada debe elaborar los informes sociales respectivos para solicitud de becas, crédito fiscal, peticiones de juzgado, entre otras.

#### **4) Comunicación con la Comunidad**

El DAEM debe encargarse de la supervisión de los procesos de comunicación que cada establecimiento, a través de su respectivo Director, realiza con su comunidad escolar y el resto de los habitantes de la comuna. Promueve la generación de instancias para que los establecimientos educacionales informen a la comunidad. De manera adicional, el DAEM crea una instancia, a realizarse una vez por año, en la que informa sobre todas las gestiones realizadas de forma interna y por los establecimientos educacionales durante el período anterior, la que se conoce como Cuenta Pública.

#### **5) Administración Recursos para el Servicio Educativo**

El DAEM debe realizar la distribución de los recursos enviados desde el Mineduc, estos son recursos pedagógicos y recursos financieros. Los recursos pedagógicos son aquellos que el Mineduc envía por iniciativa propia a los establecimientos educacionales para apoyar la aplicación de los programas de educación elaborados a nivel nacional. También hay recursos pedagógicos que son dirigidos por casos puntuales a cierto establecimiento.

Los recursos financieros son aportes realizados mediante subvenciones. Estas subvenciones son entregadas en base a distintos programas que se desarrollan por los establecimientos educacionales y sus sostenedores, debiendo ser invertidas con fines educacionales, ya sea para apoyar procesos pedagógicos o administrativos de la educación.

Las subvenciones que recibe el DAEM desde el Estado son las siguientes:

- Subvención Normal: Calculada en base a la asistencia de los alumnos de cada establecimiento y destinada a la utilización en ellos.

- Subvención por Programas: Que dependen de asignaciones especiales según las características de los estudiantes que son educados en cada establecimiento.

a) Programa Pro-Retenciones: El DAEM elabora un Plan en donde define los requerimientos de los estudiantes de 7° básico a 4° medio pertenecientes al programa de retención escolar de los 3 establecimientos que cumplen con los requisitos de postulación en la comuna, solicitando recursos financieros para apoyar sus procesos de aprendizaje. La subvención llega todos los años, el mes de mayo.

b) Programa SEP: Subvención entregada según la Ley de Subvención Escolar Preferencial, en donde el DAEM solicita, para cada uno de sus establecimientos educacionales a cargo, los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el Plan de Mejoramiento Educativo (PME). De esta subvención SEP para cada establecimiento, el 10% es destinado para necesidades de la Administración Central, es decir para el DAEM, el 40% es destinado para compra de materiales y elementos que apoyen el proceso educativo, y el 50% restante es designado para remuneraciones del Personal. El otorgamiento de la subvención SEP se hace en base a los alumnos catalogados como “prioritarios” cuyas características están descritas en la Ley 20.248 (Ley SEP).

c) Programa FAEP (Fondo de Apoyo a la Educación Pública): Esta subvención es entregada a los sostenedores de establecimientos municipales, con el objetivo de apoyar económicamente sus actividades para facilitar la transición hacia la desmunicipalización de los establecimientos educacionales. Los recursos financiero correspondientes a este fondo son para invertirlos en mejoras para los sostenedores en sus actividades propias.

d) Programa de Mantenimiento: Es un aporte que hace el Ministerio para financiar los Servicios Básicos de los establecimientos educacionales y otras necesidades específicas.

e) Programa de Integración Escolar (PIE): Es un aporte especial destinado a cada establecimiento para crear estrategias de atención de alumnos con necesidades educativas especiales (NEE)

Los recursos financieros recibidos desde el Mineduc deben gestionarse para asegurar que cada establecimiento cuente con los recursos necesarios para una buena entrega del servicio educativo, es decir recursos humanos, recursos pedagógicos complementarios, servicios de apoyo y todos los elementos que requieran los alumnos para recibir una educación equitativa y de calidad.

#### **5.1) Contratación de Personal**

En el DAEM se realizan todas las contrataciones de docentes, asistentes de la educación y personal administrativo requerido en las unidades educativas pertenecientes a la municipalidad. El conducto regular para la contratación es la identificación de necesidad de personal realizada por cada uno de los directores de los establecimientos educacionales. Esta necesidad debe ser informada a la encargada de personal del DAEM para que ésta gestione las incorporaciones respectivas a la dotación de personal.

#### **5.2) Compras Centralizadas**

Todas las compras requeridas por los establecimientos educacionales deben ser informadas a la encargada de compras y adquisiciones del DAEM para que realice la validación de la orden de compra, previa revisión presupuestaria. Las peticiones de compra vienen informadas en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que realiza cada uno de los directores de los establecimientos educacionales para la distribución de subvenciones, por ende, de alguna manera ya vienen consideradas en el presupuesto. Sin embargo, con frecuencia se solicitan compras imprevistas, las que podrán ser aprobadas, postergadas o rechazadas según el análisis correspondiente.

#### **6) Entrega de Soporte Informático**

A través del Coordinador de Enlaces e Informática, el DAEM entrega el soporte informático requerido por los establecimientos educacionales de la comuna, realizando revisiones, reparaciones y mantenencias en los equipos computacionales. Además, asesora la compra de nuevos equipos o cualquier material informático.

#### **7) Entrega del Servicio de Transporte**

El DAEM brinda a los alumnos de los establecimientos educacionales de la comuna, servicio de transporte gratuito. Para ello debe coordinar todos los recorridos que se requieran, sean estos normales o extraordinarios. Además, debe asegurar la documentación al día de los vehículos y sus adecuadas mantenencias y reparaciones.

#### **8) Llevar la Contabilidad**

El DAEM debe confeccionar informes financiero-contables para la rendición de cuentas a la Superintendencia de Educación. Preparar remuneraciones del personal y tramitar las licencias médicas y su respectivo cobro ante las entidades de salud.

#### **9) Llevar el Sistema de Gestión de la Calidad**

Con la creación del Sistema de Gestión de la Calidad, el Comité de Calidad es quien debe actuar como responsable de llevarlo a cabo. Este Sistema tiene como propósito controlar los procesos involucrados en la entrega del servicio educativo y su medición y seguimiento se desarrollará mediante la utilización de indicadores de procesos.

## 2.5. Objetivos Estratégicos del DAEM

- Disminuir eficientemente el déficit financiero del DAEM, a través de la implementación de políticas activas de recursos humanos, docentes y no docentes, que equilibren el presupuesto disponible, en el menor plazo posible.
- Retener y aumentar la matrícula en los establecimientos municipales de la comuna en todas las modalidades de enseñanza.
- Velar por el logro de los Objetivos Fundamentales, contenidos mínimos y obligatorios del Marco Curricular vigente en los alumnos de los establecimientos educacionales municipales de la comuna, reflejados en resultados y avances concretos en las mediciones externas.
- Desarrollar iniciativas que aseguren mejores resultados escolares para los alumnos de la comuna.
- Diseñar e implementar un programa de perfeccionamiento de los equipos directivos y mejorar las competencias técnicas, profesionales y sociales del personal del DAEM, que permita administrar con mayor eficiencia los recursos.
- Desarrollar un plan de Apoyo Técnico a los establecimientos de la comuna incorporados al régimen de Subvención Preferencial.
- Generar alianzas con la comunidad escolar, actores públicos y privados, con el propósito de mejorar la calidad del servicio educativo comunal.
- Elaborar una Política Educativa Comunal con la participación de todos los actores relevantes de la comuna.
- Desarrollar un control de calidad de los procesos en base a objetivos de calidad definidos para el servicio educativo.

## Capítulo 3

### 3. Marco Teórico

#### 3.1. Concepto de Calidad y su evolución

La palabra calidad es de origen griego y proviene de la palabra “Poios” que fue creada por el filósofo Platón refiriéndose a “cuál, de qué clase, de qué naturaleza”. Años más tarde, la “Poios” de Platón fue utilizada por el orador y escritor latino Marco Tulio Cicerón, bajo la traducción “Qualitas” que en castellano significa propiedad o cualidad. En el diccionario de la Real Academia Española, la palabra calidad significa “*propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie*”, mientras que la Organización Internacional de Normalización (ISO) la define como “*grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos*” (Norma ISO 9000:2005). Por otra parte, la Sociedad Americana de Calidad (ASQ) establece que calidad es el “*conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario*”. Sin embargo, a lo largo de la historia, la palabra calidad ha tomado distintas interpretaciones según autores que emplearon el término para desarrollar sus estudios e investigaciones.

Si bien la palabra calidad surge de teorías relacionadas con la Filosofía, poco a poco fue tomando protagonismo en el ámbito de los negocios. Con la masificación de la producción artesanal se comienza a utilizar el concepto de calidad para describir la acción de fabricar un producto con el resultado deseado sin importar el costo de producirlo, pues los maestros artesanos encontraban satisfacción en poder desarrollar sus habilidades para generar un objeto con el que algún comprador resultara beneficiado al adquirirlo, generalmente obteniendo a cambio compensaciones que no reflejaban el esfuerzo y tiempo invertido en su producción. Una obra de calidad en este caso era la que poseyera cualidades adecuadas que permitieran darle el uso para la cual fue fabricada.

El Concepto de calidad cambia con la llegada de la Industrialización, la cual permitió una alta producción en tiempos reducidos, y en primera instancia este tipo de producción fue considerada como una producción de calidad. Sin embargo, los esfuerzos que los productores desarrollaron para incrementar volumen de producción y reducir tiempos, no fueron suficientes para conquistar a los consumidores, que ahora exigían variadas especificaciones en los productos. Es así como por primera vez toma real importancia la satisfacción del consumidor y el concepto de calidad se atribuye al cumplimiento de las especificaciones definidas por él. Con esto se comienzan a desarrollar en las industrias, actividades de inspección de los productos finales, cuyo objetivo es verificar la conformidad de las especificaciones definidas por el cliente, para evitar que productos que presenten no conformidades lleguen a sus manos.

La realización de inspecciones en productos finales para detectar no conformidades fue aceptada por gran parte del mundo, durante un buen tiempo como un método para lograr calidad en los productos. Sin embargo, esto cambia cuando el famoso físico y estadístico estadounidense Walter A. Shewhart (1891 – 1967), afirmó que la calidad no sólo está relacionada con el producto final sino también con los procesos, de manera que se debe realizar un control sobre los procesos para detectar no conformidades y encontrar sus causas, con el propósito de que además de ser eliminadas, sean prevenidas, para conseguir así una mejora en la calidad de la producción. Shewhart sostenía que era imposible fabricar dos productos idénticos porque siempre está presente la variabilidad y su objetivo era reducirla lo más posible o al menos mantenerla dentro de ciertos límites establecidos. Para lograr este objetivo creó la herramienta del Control Estadístico de Procesos (CEP), que permitía definir los

límites de la variabilidad mediante técnicas estadísticas e identificar las posibles causas de los problemas que provocaban no conformidades.

Basándose en la teoría de Shewhart, otro estadístico estadounidense cuyo nombre era William E. Deming (1900 – 1993) hace uno de los aportes más importantes en la evolución de la calidad, desarrollando los conceptos de Control de la Calidad y la Mejora Continua. Para Deming el control de calidad era una “*aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario*”. Este importante estadístico señalaba que era necesaria la identificación de oportunidades de mejora y sacar provecho de ello, por lo que desarrolló una estrategia de mejora continua, utilizada hasta el día de hoy, que tenía como base cuatro pasos secuenciales: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Esta secuencia era conocida como “*Ciclo PHVA*”, también llamada popularmente como “*Ciclo Deming*”.

El concepto de Control de Calidad evoluciona con los estudios del ingeniero rumano Joseph M. Juran (1904 - 2008) que lo integra a un nuevo concepto conocido como Administración de la Calidad. Este concepto se basa en una Trilogía que propone la Planificación, el Control y la Mejora de la Calidad. La Planificación supone la correcta identificación del cliente para poder determinar sus necesidades y planear el desarrollo de productos que satisfagan sus necesidades y fijando objetivos de calidad. Para Juran, la Calidad significa “*Adecuación al uso*” y por tanto los productos deben poseer las características necesarias para su adecuado uso por parte del cliente. El Control de Calidad de Juran, consiste en medir la diferencia entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos, con el fin de reducirla. La Mejora de la Calidad se obtiene mediante el análisis de los resultados resultantes del Control de Calidad, para identificar los problemas y determinar sus causas con el fin de encontrar soluciones, las que una vez estudiadas e implementadas, deberán ser sometidas a un proceso de seguimiento para permitir una mejora continua.

El Concepto de Calidad sigue evolucionando, con los aportes de un nuevo gran referente, el japonés Kaoru Ishikawa (1915 – 1989), quien sostenía que la calidad no sólo debe controlarse mediante un control de los procesos, sino que se debe llevar un control sobre toda la compañía. Esto se consigue, viendo a todos los procesos como parte de un sistema, con el fin de poder asegurar la calidad. Ishikawa destaca la importancia de la identificación de los problemas para eliminar su causa raíz y la importancia también de educar a todos los niveles de la organización sobre cómo actuar para alcanzar, de forma participativa, los objetivos y lograr la satisfacción del cliente. Además, en uno de sus estudios, afirma que “*el 95% de los problemas de una compañía se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas*”, promoviendo el uso de las Herramientas de la Calidad, entre ellas su más recordada creación, el diagrama causa-efecto que facilita el análisis de los problemas para encontrar posibles soluciones.

Tal como los mencionados anteriormente, muchos otros autores han contribuido a la evolución del concepto de Calidad, pero lo cierto es que, en la actualidad, la Calidad deja de ser algo relacionado sólo con la satisfacción del cliente, y se persigue como una Calidad Total, que considera la eficiencia y eficacia en los esfuerzos realizados para lograrla, es decir, en cómo se logra cumplir con los requisitos del cliente. Esta filosofía comienza a definirse con los nuevos aportes que Deming hace, varios años después de su primera aparición en los negocios, publicando su obra “*Out of the Crisis*” (1982) en la cual describe los 14 principios de la calidad total y las 7 enfermedades de la gerencia. Hoy en día la Calidad Total se debe gestionar, tomando en cuenta todas las áreas de la organización. Para lograr la Calidad Total, las organizaciones se basan en la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad que permiten mejorar sus procesos y aumentar la conformidad de sus clientes, tanto externos como internos

Resumiendo, el concepto de Calidad ha tenido una gran evolución, que se debe en gran medida a los distintos aportes hechos por diferentes investigadores. El proceso de evolución ha pasado al menos por cuatro etapas claras: la primera es la de la inspección realizada sobre los productos, la

segunda es la del control ejercido sobre los procesos, la tercera es la administración de los sistemas que integran los procesos productivos y la cuarta, la gestión que se lleva a cabo en la organización como un todo. La secuencia de estas etapas evidencia la transformación del enfoque de la calidad, que comenzó siendo sobre el producto y en la actualidad su principal foco es el cliente y los esfuerzos realizados por todo el personal de la organización.

### 3.2. Indicadores de Calidad

Los indicadores de calidad son instrumentos de medición que permiten conocer el grado de cumplimiento de las especificaciones establecidas para un determinado proceso, y por tanto evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios con el fin de garantizar la satisfacción del cliente.

Los indicadores deben necesariamente ser cuantificables, comprensibles y confiables. Esto quiere decir, que deben poder medirse con las herramientas y métodos disponibles en la organización. Por otra parte, la medición debe poder desarrollarse siempre de la misma forma sin importar quién sea el encargado de realizarla. Además, es fundamental que sean entendidos fácilmente por aquellas personas que lo utilizaran.

Los indicadores de calidad son herramientas muy utilizadas para apoyar los procesos de mejora continua en las organizaciones. Esta tendencia nace bajo la premisa de que “si no se mide lo que se hace, no se puede controlar, y si no se puede controlar, no se puede dirigir, y si no se puede dirigir difícilmente se podrá mejorar”. Pero para que un indicador sea realmente útil, primero se debe establecer su valor objetivo y la forma en que será calculado. Sólo de esta manera se podrá conocer cuán cerca se está del valor esperado al momento de realizar la medición. El proceso de medición permite entonces, evaluar el desempeño de una organización frente a sus políticas y objetivos.

La principal ventaja de la implementación de un sistema de medición en base a indicadores en las organizaciones es la posibilidad de cuantificar los objetivos establecidos en ella. Cuando los objetivos de una organización se pueden medir y controlar, todo el personal tiene a comprender de mejor manera lo que se espera de ellos y de su participación en los procesos, por esto es recomendable que cada proceso posea al menos un indicador (lo ideal sería que existieran todos los necesarios) que permita interpretar los resultados obtenidos y apoyar la toma de decisiones, identificando oportunidades de mejora.

Para implementar indicadores en una organización, se debe identificar qué procesos se desean evaluar, y cuáles son las metas u objetivos definidos para cada uno de ellos. La cantidad de indicadores dependerá de los objetivos fijados para cada proceso de manera que a través de ellos se pueda obtener información completa acerca de su desempeño. Se debe definir los responsables de la elaboración de cada uno de los indicadores, quien deberá construir la fórmula para su cálculo. Además de debe establecer el o los responsables de realizar el seguimiento y la periodicidad de la medición.

#### Clasificación de Indicadores

Los indicadores de calidad se clasifican de acuerdo al tipo de control que se desea realizar en base a la información proporcionada por ellos, pudiendo ser indicadores de eficacia o indicadores de eficiencia.

a) Indicadores de Eficacia: se enfocan en el control de resultados de un proceso o sistema. Permiten cuantificar las salidas del proceso o sistema y su comparación con los resultados esperados.

b) Indicadores de Eficiencia: se enfocan en el control de los recursos o entradas de un proceso o sistema. Permiten medir el aprovechamiento de los recursos de entrada de un proceso o sistema a medida que se va generando el producto o servicio final.

#### Beneficios del uso de indicadores de calidad

- Medición y control de los procesos.
- Detección de problemas y oportunidades de mejora.
- Apoyo en la planificación de acciones correctivas y preventivas.
- Orientación organizacional para conseguir sus objetivos establecidos.

### 3.3. Control Estadístico de Procesos (CEP)

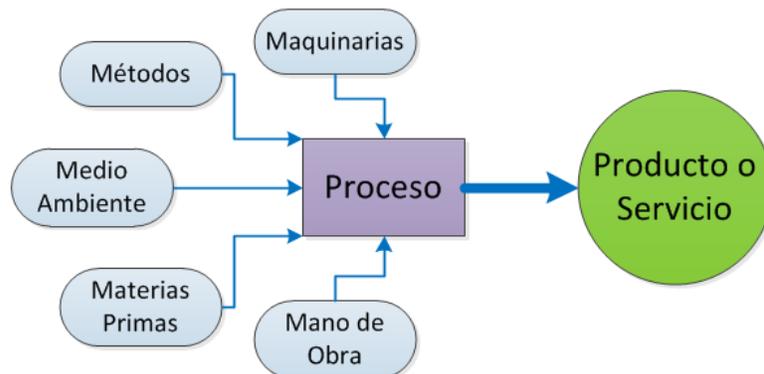
El Control Estadístico de Procesos es una herramienta muy utilizada en todo el mundo debido a sus grandes beneficios, pues no sólo se utiliza para controlar los productos y servicios finales, sino también para prevenir la aparición de disconformidades en la etapa de producción o generación del producto o servicio. En muchas empresas, sobre todo de servicios, lo consideran como una herramienta necesaria, pues a diferencia del producto tangible, los servicios son entregados al mismo tiempo que se van generando, por esta razón el prevenir errores es fundamental.

#### Gráficos de Control Estadístico de Procesos

Este tipo de gráfico, también conocido como “gráfico de control”, es un gráfico que reúne datos de muestras periódicas extraídas de un proceso. Se utiliza para apoyar la evaluación de la estabilidad del proceso al comparar los datos obtenidos de las muestras con los límites de control establecidos. Generalmente, un gráfico de control posee tres límites de control: límite superior, límite central y límite inferior, que se establecen para identificar si el proceso está controlado o si ha sufrido cambios.

Existe una serie de factores que afectan a todos los procesos, y provocan una variabilidad detectable en los puntos de inspección a través de los gráficos de control, estos factores son necesarios para generar el producto o servicio final, y es muy difícil que no presenten alteraciones. El propósito del Control Estadístico de Procesos es tratar de eliminar la variabilidad causada en el desarrollo de los procesos o en su defecto reducirla y mantenerla dentro de límites aceptables.

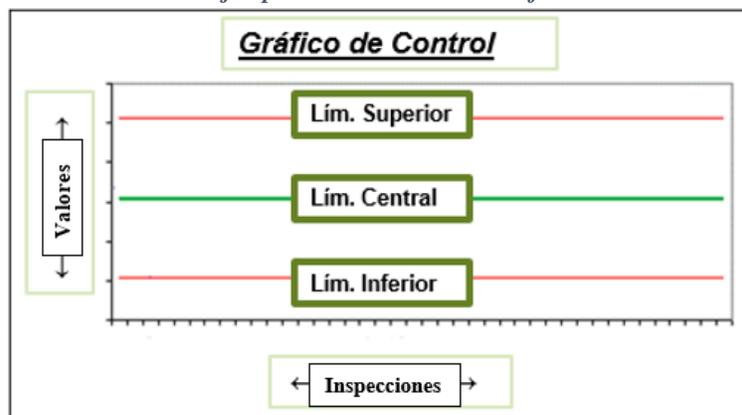
*Ilustración 2: Factores que influyen en un proceso*



(Fuente: Elaboración propia)

La siguiente imagen muestra un tipo de diseño de gráfico de control. El límite central toma el valor objetivo, aquel que se espera obtener. La variabilidad causada por los factores influentes en la generación del producto o servicio, debe ser controlada y por esta razón se define una variabilidad aceptable, mediante el establecimiento de los límites superior e inferior. De esta manera se podrá detectar si el proceso se encuentra bajo control.

*Ilustración 3: Ejemplo de estructura de Gráfico de Control*



(Fuente: Elaboración propia)

Se dice que el proceso está bajo control cuando todas las inspecciones arrojan valores entre los límites de control establecidos. Por el contrario, si alguno de los valores estuviera fuera de los límites de control, podría tratarse de una causa asignable. Las causas asignables, están relacionadas con variables controlables, y son aquellas que pueden ser identificadas e impiden que el proceso se desarrolle de forma adecuada, por lo que, si se desea llevar a cabo en condiciones normales, es necesario eliminarlas.

Sin embargo, en un proceso también pueden existir las variables no controlables, que son aquellas que ya sea por la falta de dispositivos de control o por la complejidad del proceso, no pueden ser controladas. Generalmente se consideran inherentes al desarrollo del proceso y no pueden ser eliminadas de manera sencilla. Frente a esta situación, se hablará de causa no asignable.

Los gráficos de control son muy útiles para detectar cambios en la variabilidad del proceso y para activar la acción correctiva y preventiva, permitiendo mantener o restaurar la estabilidad del proceso. Se emplean para realizar un seguimiento a la variabilidad, ayudando a identificar sus causas y permitiendo la mejora del proceso.

#### Tipos de Gráfico de Control

Los gráficos de control se clasifican básicamente en dos grupos: gráficos de control por atributos y gráficos de control por variables. Los primeros se emplean cuando la característica que se

estudia es una variable continua y puede ser medida en forma cuantitativa, mientras que los segundos se utilizan cuando esto no es posible, es decir, la característica no puede ser medida cuantitativamente.

### Gráficos de control por variables

Dentro de los gráficos de control por variables, se puede identificar principalmente dos tipos de categorías, una utilizada para controlar la tendencia central del proceso y la otra empleada para controlar su variabilidad, ambas aplicándose en conjunto para complementarse. Generalmente, para controlar la tendencia central del proceso se hace uso de las medias muestrales, mientras que para el control de la variabilidad se utilizan comúnmente los rangos o recorridos muestrales, y las desviaciones típicas.

### Gráfico de valores individuales y rangos móviles

Este tipo de gráfico se emplea cuando la variable es medible y se extraen valores individuales cada cierto tiempo en lugar de tomar muestras grupales, ya sea porque es muy costoso obtener un conjunto de muestras a la vez o bien, cuando se tiene certeza de que el valor de la medición no variará durante la inspección.

El propósito de este gráfico es combinar el análisis de las medias de los valores individuales y el rango o recorrido móvil de éstos. En consecuencia, este control se lleva a cabo mediante la utilización de dos gráficos, o una superposición de ambos.

Se entiende por rango móvil la diferencia entre dos valores individuales consecutivos:

$$R_m = |X_n - X_{n-1}|$$

Para graficar los datos individuales se emplean las siguientes fórmulas:

$$LCS_X = \bar{X} + 3 \frac{\overline{Rm}}{d_2} \qquad LC_X = \mu_X \qquad LCI_X = \bar{X} - 3 \frac{\overline{Rm}}{d_2}$$

Para graficar los rangos móviles se utilizan las siguientes fórmulas:

$$LCS_{Rm} = D_4 \overline{Rm} \qquad LC_{Rm} = \overline{Rm} \qquad LCI_{Rm} = D_3 \overline{Rm}$$

**Nota:** Los valores correspondientes a  $d_2$ ,  $D_4$  y  $D_3$  se extraen de la Tabla de Constantes para Gráficos de Control (ver sección “Anexo C”).

### 3.4. Mejora Continua (Ciclo PHVA)

El Ciclo PHVA es una herramienta de gestión de calidad, elaborada por William E. Deming basándose en los aportes realizados por Walter A. Shewhart, que permite la mejora continua en la organización en la que ha sido aplicada. Este ciclo consta de cuatro actividades clave:

**Planificar:** Establecer objetivos e identificar actividades o procesos necesarios para mejorar en el cumplimiento de las políticas de la organización y de los requisitos del cliente. Se debe definir el

horizonte de tiempo y los parámetros a utilizar para realizar el seguimiento y control de las actividades o procesos planificados.

**Hacer:** Realizar modificaciones necesarias para que se puedan llevar a cabo las actividades o procesos planificados. Proveer de los elementos necesarios para poner en práctica las posibles mejoras. Si las modificaciones a realizar son muy complejas, conviene realizar una simulación del plan de mejora.

**Verificar:** Realizar el seguimiento y control de los procesos incluidos en el plan de mejora. Identificar el impacto de las modificaciones realizadas y de la implementación de los procesos planificados.

**Actuar:** Analizar los resultados obtenidos en la verificación para tomar decisiones en base a la conformidad de los objetivos establecidos en la planificación.

*Ilustración 4: Ciclo de Mejora Continua*



(Paogguerrero (2015). Componentes del Ciclo PHVA [Figura]. Recuperado de <https://blogdeemprendedores.wordpress.com>)

La mejora continua se puede alcanzar incluyendo en el ciclo PHVA, herramientas como los indicadores de desempeño y el control estadístico de procesos, de manera tal que se pueda llevar un control estadístico de los indicadores en cada uno de los procesos y así desarrollar de mejor manera el ciclo.

### 3.5. Normas ISO

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una entidad independiente fundada en Suiza el año 1946, y está integrada por expertos de varios países del mundo, pertenecientes a organismos nacionales de normalización. El propósito de la ISO es desarrollar estándares que sirvan como herramienta para la implementación de mejoras en distintas organizaciones a nivel internacional. Hasta el día de hoy, los miembros de la ISO han elaborado en conjunto, una gran cantidad de normas con enfoques en distintas áreas, como Seguridad y Salud Ocupacional, Gestión de Seguridad Alimentaria, Gestión Ambiental, de Calidad y de Riesgos, entre otras, cuya característica común es que ninguna de ellas es obligatoria sino más bien son voluntarias. Es importante señalar que una Organización que desee acoger cualquiera de estas normas podrá optar en algunos casos a una Certificación. Sin embargo, tendrá que recurrir a organismos externos a la ISO, pues entre sus funciones no está la emisión de certificaciones.

#### 3.5.1. Familia de Normas ISO 9000

La familia de normas ISO 9000 han sido elaboradas para que las Organizaciones que se acojan a ellas realicen una Gestión de la Calidad a través de estándares internacionales de calidad en sus operaciones. Si bien en el año 1987, cuando aparece la familia de normas ISO 9000 con la publicación de la norma que lleva el mismo nombre más las ISO 9001 e ISO 9004, y hasta sus primeras modificaciones realizada el año 1994, el enfoque estaba sobre las empresas de producción industrial; para el año 2000, con la elaboración de una nueva versión de la ISO 9001 se logró ampliar el alcance de aplicación de esta familia de normas al establecer principios estándar para sistemas de gestión de calidad en organizaciones prestadoras de servicios.

A continuación, se enuncian algunas características de las normas vigentes que integran la familia de normas ISO 9000:

*Tabla 2: Familia de normas ISO 9000*

Versión Vigente	Nombre	Observaciones
ISO 9000:2005	“Sistemas de Gestión de Calidad. Principios y Vocabulario”	Describe los fundamentos de los SGC y especifica la terminología empleada en ellos.
ISO 9001:2008	“Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos”	Especifica los requisitos para los SGC aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos (servicios) que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
ISO 9004:2009	“Gestión para el éxito sostenido de una Organización. Un enfoque basado en la gestión de calidad”	Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del SGC. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes de otras partes interesadas.
ISO 19011:2011	“Directrices para la auditoría de los sistemas de los sistemas de gestión”	Proporciona orientación relativa a las auditorías de SGC y de gestión ambiental.

(Fuente: Elaboración propia con información extraída de norma ISO 9000:2005)

### 3.5.2. Norma ISO 9001:2008

Esta norma establece una serie de requisitos para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en una organización, sin importar su tipo, tamaño y producto (servicio) entregado, para que, a su vez, este producto (servicio) cumpla requisitos reglamentarios y con los requisitos de sus clientes, aumentando su satisfacción. Es importante señalar que esta norma es la única de las pertenecientes a la familia de las ISO 9000 con carácter certificable.

La norma ISO 9001:2008 se crea sobre la base de ocho principios de gestión de calidad, estos se muestran en la siguiente tabla:

*Tabla 3: Principios de Gestión de Calidad según ISO 9001:2008*

Principios de la Gestión de Calidad según Norma ISO 9001:2008		
N° de Principio	Nombre	Argumento en la norma
1	Enfoque al cliente	“las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”.
2	Liderazgo	“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”.
3	Participación del	“El personal, a todos los niveles, es la esencia de una

	personal	organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades se usen para el beneficio de la organización”.
4	Enfoque basado en procesos	“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”.
5	Enfoque de sistema para la gestión	“Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”.
6	Mejora continua	“La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”
7	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	“Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”.
8	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	“Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”.

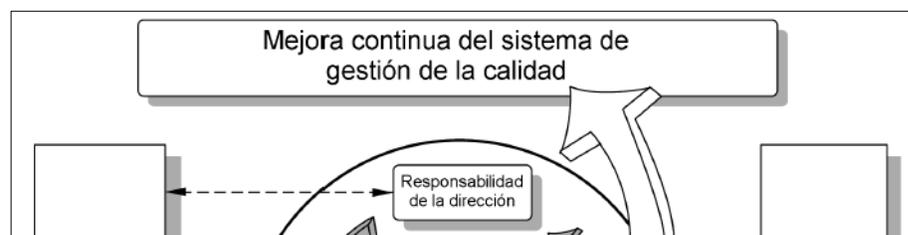
(Fuente: Elaboración propia con información extraída de la norma)

La norma ISO 9001:2008 establece los requisitos haciendo énfasis en el Principio N°4, enunciado en la norma 9000:2005. Este Principio propone el Enfoque basado en procesos, sobre la premisa de que “*Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso*”. (Norma ISO 9000:2005). En la norma ISO 9001:2008 se describe este enfoque, estableciendo lo siguiente: “*Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada de transformen en resultados, se puede considerar como un proceso (...)* La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como enfoque basado en procesos” (Norma ISO 9001:2008). Además, en la misma norma se expone que la utilización de este enfoque en un SGC resalta la importancia de la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, de la necesidad de considerar los procesos como generadores de valor, de la obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos y también de la relevancia de la mejora continua de estos procesos según mediciones objetivas. Por otra parte, se destaca el vital rol que juega el cliente (consumidor) en un SGC, pues proporciona los requisitos de entrada al sistema y juzga sus resultados o salidas según el grado de cumplimiento en base a sus requisitos.

Es importante señalar que la tarea de investigar los requisitos de los clientes, así como la verificación de su cumplimiento, es responsabilidad de la Organización, ya que no todos los productos (servicios) se generan a través de una lista de los requisitos específicos de sus clientes, ya que estos están presentes más bien de manera implícita.

La siguiente imagen muestra el modelo de un SGC con enfoque basado en procesos que se fomenta con la norma ISO 9001:2008:

*Ilustración 5: Enfoque basado en procesos*



(Fuente: Norma ISO 9001:2008)

#### 3.5.2.1. Aplicación de la norma ISO 9001:2008

Los requisitos que establece la norma ISO 9001:2008 son elaborados para abordar a toda organización, independiente de su tipo, su tamaño y del producto (servicio) que entrega. En caso de que algún requisito no pueda ser aplicado, porque su naturaleza no contempla su consideración, este puede ser excluido siempre y cuando no afecte la responsabilidad de la organización para proporcionar productos (servicios) que cumplan con los requisitos legales y del cliente, y corresponda a uno de los requisitos pertenecientes al capítulo 7 de la norma titulado “Realización del Producto (servicio)”. Los requisitos establecidos en los demás capítulos, es decir capítulos 4, 5, 6 y 8, no podrán ser excluidos si se desea realmente alinear un SGC bajo esta norma.

#### 3.5.2.2. Requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2008

##### **3.5.2.2.1. Sistema de Gestión de Calidad**

###### **3.5.2.2.1.1. Requisitos Generales**

La norma exige determinar los procesos necesarios para el SGC, la relación existente entre ellos y su aplicación a través de la Organización.

Determinar los criterios y métodos necesarios para lograr una mejora continua, asegurándose de que los procesos y su control se desarrollen de manera eficaz, mediante la realización del seguimiento y medición de los procesos, y aplicar medidas necesarias para eliminar no conformidades que puedan identificarse.

###### **3.5.2.2.1.2. Requisitos de Documentación**

La documentación contribuye a lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad; proporcionar evidencia objetiva; manejar la repetitividad y la trazabilidad, y a evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

La documentación requerida por la norma ISO 9001:2008 es:

Documentación de declaración de una Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad: Tanto la Política como los Objetivos de la calidad permiten establecer los resultados deseados de la organización y orientar el SGC hacia la consecución de éstos. El logro de los Objetivos de la calidad debe ser medible y por supuesto seguir la política de la calidad, además de promover la mejora continua.

Documentación de Manual de Calidad: El Manual de la Calidad es aquel documento que especifica el SGC calidad de una organización. Este puede variar en cuanto a detalle y formato para adecuarse al tamaño y complejidad de cada organización en particular. El Manual de la Calidad debe contener el alcance del SGC e incluir los detalles y la justificación en caso de realizar la exclusión de uno o más requisitos de la norma. Por otra parte, debe incluir la referencia de los procedimientos documentados del SGC y una descripción de los vínculos entre los procesos de este.

Documentación de procedimientos y registros: Los procedimientos son aquellos documentos que indican la manera específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Por otra parte, los Registros son aquellos documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas.

Documentación de Control de Documentos: Se debe elaborar un procedimiento especial que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos.
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes a los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- f) Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del SGC, se identifican y se controla su distribución.
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Documentación de Control de Registros: Se debe elaborar un procedimiento especial que defina los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

#### **3.5.2.2.2. Responsabilidad de la Dirección**

La Dirección de la Organización debe demostrar su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC y asegurar la mejora continua de su eficacia, a través de la comunicación a todos sus colaboradores de la importancia de satisfacer tanto los requerimientos del cliente como los legales y reglamentarios. Por esta razón debe asegurarse de que los requisitos del cliente son determinados de manera correcta y se logra su satisfacción. Además, debe asegurarse de establecer una Política de Calidad que:

- a) Sea adecuada al propósito de la Organización.

- b) Incluya el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar la eficacia del SGC de manera continua.
- c) Proporcione un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- d) Sea comunicada y entendida por todos los integrantes de la Organización.
- e) Sea revisada para su continua adecuación.

La Dirección debe asegurarse de que la planificación del SGC se lleva a cabo abarcando todos los objetivos generales establecidos, y de que las responsabilidades y autoridades están claramente definidas y son comunicadas al interior de la Organización. Además, debe designar a un representante, entre los miembros de la Organización, que tenga la autoridad y la responsabilidad de velar por el establecimiento, implementación y mantención de los procesos necesarios para el SGC y de informar a la Dirección sobre el desempeño de este y de las necesidades de mejora.

#### **3.5.2.2.3. Gestión de los Recursos**

Para que el SGC pueda implementarse de manera adecuada y mejorar su eficacia en el cumplimiento de los requisitos del cliente y su satisfacción, la Organización debe disponer de los recursos necesarios, esto es, recursos humanos y su competencia requerida, infraestructura y ambiente de trabajo necesarios.

#### **3.5.2.2.4. Realización del Producto (Servicio)**

La Organización debe realizar una planificación y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto (servicio) que debe seguir los requisitos generales establecidos. La Organización puede elaborar un Plan de Calidad, que especifica los procesos del SGC, incluyendo los procesos de realización del producto (servicio). Para llevar a cabo la planificación es de vital importancia determinar los requisitos relacionados con el producto (servicio) y realizar una revisión de estos. Se debe tener presente que estos requisitos pueden cambiar con el tiempo, por esta razón la Organización debe asegurarse de que en caso de que de cambien, la documentación pertinente sea modificada y dar aviso al personal correspondiente. De igual manera, se debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto (servicio), para esto es necesario determinar las distintas etapas presentes, y definir las responsabilidades y autoridades para estos procesos, además de los elementos de entrada y los resultados obtenidos, que serán la base de las actividades de revisión y verificación que también tienen que incluirse en la planificación.

La Organización debe gestionar el Proceso de Compras, asegurándose de que los productos o servicios adquiridos necesarios para generar el producto (servicio) final, cumplan con las especificaciones adecuadas para garantizar la satisfacción del cliente, para esto debe encargarse de la verificación de los productos y servicios adquiridos. La Organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad de suministrar productos o servicios de acuerdo con los requisitos establecidos.

Es importante señalar que los requisitos que la ISO 9001:2008 enuncia para la realización del producto (servicio) pueden no ser aplicables en toda organización, en tales casos, se puede realizar una exclusión a la norma, a través de su respectiva justificación.

#### **3.5.2.2.5. Medición, Análisis y Mejora**

La Organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad con los requisitos del producto (servicio), asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad y asegurar la mejora continua de su eficacia. Para esto se debe planificar un programa de auditorías internas, incluyendo una documentación de las responsabilidades y requisitos para llevarlas a cabo. Se debe realizar también un

control de no conformidades del producto (servicio) que se pretende entregar, de manera de facilitar la toma de medidas correctivas para lograr su eliminación y evitar su reaparición. La Organización garantiza la mejora continua de la eficacia de su SGC mediante el uso de la Política y Objetivos de la Calidad, el análisis de los resultados de las auditorías y la toma de acciones correctivas y preventivas asociadas a la satisfacción del cliente.

## Capítulo 4

### 4. Propuesta Metodológica

Los procesos desarrollados por el DAEM, así como de los establecimientos educacionales bajo su responsabilidad, son regulados por las normativas educacionales vigentes del Ministerio de Educación, las cuales son aplicadas en forma transversal a través de su Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SNACE). Para dicho sistema, el Ministerio de Educación ha elaborado un Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (PACE), cuyas metas y objetivos pretenden alcanzarse mediante acciones ejecutadas por las instituciones educativas de Nivel III (MINEDUC, SUPEREDUC, ACE y CNED).

Nota: La descripción de la estructura de niveles del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SNACE), y las funciones de las instituciones educativas, están resumidas en el “Anexo B” del presente Trabajo de Título.

Con la implementación del SNACE, comienza un trabajo coordinado de las instituciones educativas, que tiene como finalidad el fortalecimiento y aumento de protagonismo de los establecimientos educacionales y sus sostenedores, pero así también aumenta su supervisión y fiscalización. Los sostenedores son quienes administran, apoyan y asesoran los procesos que se llevan a cabo en los establecimientos educacionales, y también quienes actúan como intermediarios entre

estos y las instituciones educativas del Nivel III del SNACE durante el desarrollo de las acciones definidas para lograr la calidad deseada por el Ministerio de Educación.

En este contexto, el DAEM está afectado por una gran cantidad de regulaciones, y la exigencia del Convenio de Desempeño firmado con la Alcaldía, supone el cumplimiento de todas estas regulaciones conforme se desarrollan los procesos propios de administración central que ejerce sobre los establecimientos educacionales de la comuna, mientras se procura el control de dichos procesos. Por lo tanto, el mecanismo de control de procesos ha de ser diseñado de tal forma que permita responder a todas las exigencias y regulaciones que el DAEM enfrenta.

El mecanismo de control de procesos que se propone en este Trabajo de Título, es un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) estructurado bajo el Enfoque basado en Procesos que promueve la norma ISO 9001:2008 y contemplará la realización de actividades exigidas para estructurar el SGC en base a ella. La norma promueve la aplicación del Ciclo PHVA para lograr la mejora continua de los procesos que integran el SGC. Para esto los procesos deben ser medibles, y por tanto deben estar dotados de indicadores que permitan su control y seguimiento.

Se comenzará por presentar la propuesta a la Dirección del DAEM, para ello es fundamental conocer los procesos que se llevan a cabo en la organización, para identificar las regulaciones reglamentarias y legales que existen. En este punto, es importante diferenciar las regulaciones establecidas por leyes del Ministerio de Educación, y las regulaciones, que, sin ser de carácter legal, guardan relación con las acciones definidas para su Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SNACE). En este sentido, el DAEM deberá cumplir con las obligaciones legales y además procurar ser un aporte a las metas establecidas en el SNACE. (Ver "Anexo B" del presente Trabajo).

Para iniciar el desarrollo del trabajo, será necesaria la creación de un Comité de Calidad, que será el encargado de decidir sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

Una actividad fundamental para el desarrollo del trabajo, será la sensibilización del personal. Se buscará generar el compromiso de toda la organización para lograr la mejora continua de procesos realizable con una futura implementación del diseño del sistema de gestión de la calidad según el estándar ISO.

En conjunto con el Comité de Calidad se definirá el alcance del sistema de gestión de la calidad, es decir, establecer qué procesos son los que inciden fuertemente en la satisfacción del cliente y que por tanto formaran parte del sistema. Una vez definido el alcance del sistema, se establecerán la Política de la Calidad y los Objetivos de la Calidad.

Para realizar la descripción de los procesos exigida por la norma ISO, se utilizará la herramienta de Mapeo de Procesos, para ello es fundamental trabajar de manera conjunta con los participantes de los procesos y tomar en cuenta la perspectiva del cliente. Es importante describir la situación real de los procesos, pues sólo de ésta manera se podrá identificar y corregir las acciones mal ejecutadas. El Mapeo de Procesos incluye la descripción de los procesos, el establecimiento de responsabilidades y la elaboración de indicadores que permitan la medición del desempeño de los procesos. Estos indicadores deben estar relacionados con los Objetivos de Calidad establecidos y deben incluir valores meta para llevar a cabo su control.

Se elaborará un Manual de Calidad que incluya el alcance del sistema de gestión de la calidad, las justificaciones a los puntos de la norma que serán excluidos, la Política y Objetivos de Calidad. Además, se debe agregar en él, o en su defecto referir, los demás procedimientos básicos del sistema de gestión de la calidad, los cuales también deberán ser confeccionados.

Se debe generar necesariamente (requisito de la norma ISO) procedimientos para: control de documentos, control de registros, realización de auditorías, la toma de acciones correctivas y preventivas, y para el control de no conformidades del servicio.

En conjunto con el Comité de Calidad, se llevará a cabo la aplicación del sistema de gestión de la calidad mediante una Prueba Piloto en uno de los establecimientos de la comuna, lo cual implica la instauración de la documentación elaborada y su ejecución de actividades en base a ésta, debiendo asumir todo el personal su responsabilidad establecida. Este proceso es generalmente lento, por lo que requiere del compromiso de toda la organización.

En otra fase del Trabajo se realizará una Auditoría Interna, actuando como auditor, para verificar el estado del sistema de gestión de la calidad, midiendo el desempeño de los procesos y generando propuestas de mejora.

Por último, se diseñará una herramienta para llevar el control estadístico de los procesos del SGC basado en los indicadores previamente elaborados para cada uno de ellos. Esta herramienta será puesta a prueba poblándola con información correspondientes a los último tres semestres, recopilada a través de las mediciones realizadas mediante los indicadores elaborados para los procesos.

Carta Gantt de Propuesta Metodológica

*Ilustración 6: Carta Gantt Propuesta Metodológica*



(Fuente: Elaboración propia)

#### 4.1. Alcance

El Trabajo de Título está orientado al diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) bajo la norma ISO 9001:2008 para los procesos del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de Codegua, que complementa al Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SNACE) dirigido por el Ministerio de Educación. El diseño considera el control de aquellos procesos que el DAEM desarrolla como unidad de administración central sobre los establecimientos educacionales de la comuna y que inciden en la calidad del servicio educativo. El diseño considera las regulaciones legales y reglamentarias aplicables tanto a DAEM como a sus establecimientos educacionales en aquellos procesos que forman parte del alcance del SGC.

El desarrollo del Trabajo de Título contempla la aplicación de una Prueba Piloto en uno de los Establecimientos Educacionales de la comuna, y luego de ésta, la realización de una Auditoría Interna que permite conocer el estado del Sistema y generar una serie de propuestas de mejora, no asegurando la certificación bajo la norma, que deberá ser solicitada mediante una auditoría adicional (auditoría de certificación).

## Capítulo 5

### 5. Desarrollo de la Metodología

Actualmente, el DAEM no cuenta con un departamento o un encargado para asuntos de calidad, por lo que para comenzar el desarrollo del trabajo de título se decide formar un Comité de Calidad cuya finalidad es dirigir y tomar decisiones sobre el Sistema de Gestión de la Calidad.

En conjunto con la Directora del DAEM se decidió que los integrantes idóneos del Comité de Calidad debían ser los jefes de Unidad, pues ellos son los que poseen mayor conocimiento sobre los procesos que se llevan a cabo, y son los responsables del soporte en la toma de decisiones. Además, se decide incluir a un representante del Consejo de Directores de establecimientos educacionales, ya que éstos son los colaboradores administrativos que más cerca interactúan con la entrega del servicio final, que es el servicio educativo. En un principio, el representante del Consejo de Directores será el director del Colegio Jesús Andino, que es el establecimiento más numeroso de la comuna y ubicado más cercano al DAEM.

#### Integrantes del Comité de Calidad

El Comité de Calidad está integrado por:

- Directora del DAEM

- Jefa Unidad Técnico-Pedagógica
- Jefa Unidad Finanzas y Personal
- Jefe Unidad de Servicios Generales
- Representante de Consejo de Directores de Establecimientos

Debido a que ninguno de los integrantes tenía conocimientos profundos sobre la norma ISO 9001, fue necesario estudiar la norma y presentarla al Comité, para luego analizarla en conjunto.

#### Actividades a cargo del Comité de Calidad

El propósito del Comité de Calidad es decidir en asuntos relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad, por lo cual deberá desarrollar las siguientes actividades:

- Fijar reuniones periódicas para tratar asuntos de calidad, y reunirse de forma extraordinaria en caso de que la situación lo amerite.
- Velar por el cumplimiento de las actividades planificadas dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Motivar al personal para generar un compromiso con los objetivos de la calidad.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Proponer acciones correctivas y preventivas.
- Encargarse de que el personal reciba la capacitación necesaria.
- Definir alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Encargarse de la retroalimentación del personal.

### 5.1 Análisis de la norma ISO 9001:2008

Los tres primeros puntos de la norma describen el objeto y campo de aplicación de la norma, sus referencias normativas y los términos y definiciones que le son aplicables. Los puntos restantes (del punto 4 al punto 8) describen los requisitos para la elaboración de un sistema de gestión de calidad que tiene como base un modelo de gestión de calidad diseñado para ser aplicable en distintas organizaciones, convirtiéndolo en un estándar.

El modelo de gestión de la calidad que propone la norma ISO 9001:2008 posee un enfoque basado en procesos. Este modelo asume que, para gestionar la calidad de manera adecuada en una organización, ésta debe comenzar y terminar con el cliente, por esta razón se busca desarrollar una mejora continua en los procesos principales que tengan incidencia en la entrega del servicio y que permitan la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Para la estructuración del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) deberán considerarse los requisitos legales y reglamentarios que rigen el funcionamiento del DAEM y la entrega de su servicio

#### 5.1.1. Análisis de requisitos legales y reglamentarios de la Organización

Los requisitos legales y reglamentarios que afectan al DAEM, provienen, por una parte, del Municipio que establece las directrices para llevar a cabo la administración, y por otra, del Mineduc, quien define dichos requisitos a través del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SNACE).

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), en consecuencia, deberá considerar la legislación y regulaciones a las que está sometido el DAEM, quien debe justificar por ley ante la Superintendencia de Educación, el uso de los recursos entregados por el Mineduc, debiendo realizar rendiciones de cuenta sobre el correcto uso de dichos recursos en cada uno de los establecimientos bajo su responsabilidad. En otras palabras, la Superintendencia tiene un rol fiscalizador dentro del SNACE, por tanto, se deberá tener en cuenta en el SGC del DAEM el proceso de rendición de cuentas desarrollado ante dicha entidad.

Referente también al uso de los recursos que otorga el Estado, el DAEM desarrolla un proceso centralizado de compras y adquisiciones para sus establecimientos educacionales, regulado por la ley N°19.886 de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, también conocida como Ley de Compras en el servicio público. Además, para las incorporaciones de personal y sus remuneraciones debe regirse por el Estatuto Docente y el Código del Trabajo.

En otra arista, el DAEM debe velar por la implementación en los establecimientos educacionales, de los programas elaborados por el Mineduc y sus Bases Curriculares, que incluyen los conocimientos que deben ser transmitidos a los alumnos en los distintos niveles de enseñanza, monitoreando la cobertura curricular y asesorando a los directores de los establecimientos en ámbitos técnico-pedagógico y administrativo, con la finalidad de que en ellos se logre entregar un servicio educacional equitativo y de calidad.

Dentro del SNACE, la Agencia de Calidad de la Educación tiene un rol supervisor y evaluador, y lleva a cabo visitas de inspección en terreno para evaluar el funcionamiento de los establecimientos y sus niveles de aprendizaje conseguidos, informando tanto al Mineduc como a los propios establecimientos sus niveles de desempeño.

La Agencia de Calidad evalúa los logros de aprendizaje mediante la aplicación de las pruebas SIMCE en los distintos establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados. Además, es responsable de ordenar a los establecimientos según sus desempeños obtenidos, existiendo cuatro categorías posibles: Alto, Medio, Medio-Bajo e Insuficiente. La frecuencia de las visitas desarrolladas por la Agencia depende de la categoría en que se encuentran cada uno de los establecimientos educacionales, es decir, realiza un trato individualizado a los establecimientos, sin importar si son responsabilidad del mismo sostenedor.

En la comuna los establecimientos se ubican en la categoría de desempeño Medio-Bajo, por tanto, las visitas se realizan al menos cada 4 años según lo establecido por el Mineduc. Sin embargo, esto irá dependiendo de la evolución del nivel de desempeño obtenido en cada establecimiento.

La Dirección de cada uno de los establecimientos educacionales tiene el deber de coordinar sus actividades para que la Agencia pueda llevar a cabo sus visitas programadas, para lo cual debe poner a disposición del supervisor de la Agencia los insumos requeridos para su desarrollo. Generalmente, la Agencia de Calidad supervisa la implementación de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME), para lo cual solicita exponer los avances conseguidos hasta la fecha en que se realiza la visita, pudiendo requerir la presentación de evidencias que respalden dichos avances.

El Mineduc establece en su Plan de Aseguramiento de la Calidad las metas que espera lograr con el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SNACE), y es deber de los establecimientos y sus sostenedores, aportar a estas metas de acuerdo a sus roles correspondientes.

El DAEM se ve afectado por una regulación que emana de la firma del Convenio de Desempeño de la Dirección con la Alcaldía, en donde se establece un acuerdo para, por una parte, disminuir el déficit financiero que presenta el DAEM y que es cubierto con aporte municipal, y, por otra, el logro de mejoras en el servicio educativo que se entrega en sus establecimientos educacionales, llevando a cabo un control de las actividades que se realizan para la generación y entrega del servicio.

El DAEM debe asegurar que tanto sus actividades, como las que se desarrollan en sus establecimientos educacionales, se desarrollen dentro del marco definido por todas las regulaciones anteriormente señaladas.

#### 5.1.2. Análisis de requisitos de la norma ISO 9001:2008

Los requisitos para la elaboración del sistema de gestión de la calidad (SGC) se presentan en los puntos 4 al 8 de la norma y se encuentran resumidos en la siguiente tabla:

**Tabla 4: Requisitos de la norma ISO 9001:2008**

Requisitos de la norma ISO 9001:2008	
4	Sistema de gestión de la Calidad
4.1	Requisitos Generales
4.2	Requisitos de Documentación
5	Responsabilidad de la Dirección
5.1	Compromiso de la Dirección
5.2	Enfoque al Cliente
5.3	Política de la Calidad
5.4	Planificación
5.5	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación
5.6	Revisión por la Dirección
6	Gestión de Recursos
6.1	Provisión de Recursos
6.2	Recursos Humanos
6.3	Infraestructura
6.4	Ambiente de Trabajo
7	Realización del Producto (Servicio)
7.1	Planificación de la Realización
7.2	Procesos Relacionados con el Cliente
7.3	Diseño y Desarrollo
7.4	Compras
7.5	Producción y Prestación del Servicio
7.6	Control de Dispositivos de Seguimiento y de Medición
8	Medición, Análisis y Mejora
8.1	Generalidades
8.2	Seguimiento y Medición
8.3	Control del Producto No Conforme
8.4	Análisis de Datos
8.5	Mejora

(Fuente: Elaboración propia con información extraída de la norma)

En el punto 4 de la norma, se enuncian los requisitos generales y de documentación para la implementación del sistema de gestión de la calidad (SGC).

La norma indica que el SGC debe contar con los siguientes procedimientos documentados obligatorios:

1. Control de Documentos.
2. Control de Registros.
3. Auditoría Interna.
4. Control de Servicio No Conforme
5. Acción Correctiva.
6. Acción Preventiva.

En el punto 4.2.2 se enuncia que la Organización debe establecer y mantener un Manual de la Calidad que incluya:

- a) El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo los detalles y justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el Sistema de Gestión de la Calidad, o referencia a los mismos.
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Dicho Manual de la Calidad se dividirá en 8 Capítulos, los cuales se muestran en el siguiente punto.

## 5.2. Manual de Calidad (MC)

### 5.2.1. Capítulo 1 MC

#### 5.2.1.1. Generalidades

##### 5.2.1.1.1. Introducción

Este Manual de la Calidad del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM), que ofrece servicio educativo en los establecimientos educacionales municipales de la comuna, describe la Política, Compromisos y Lineamientos para la aplicación de su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el cual está basado en la norma ISO 9001:2008 e integrado por aquellas actividades y operaciones que influyen en la calidad del servicio que presta a sus clientes y usuarios.

##### 5.2.1.1.2. Antecedentes de la Organización

El Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de Codegua, es el encargado de administrar los establecimientos educacionales que ejercen sus actividades bajo la responsabilidad del municipio. Estos establecimientos son 8 en total, entre ellos hay 6 Escuelas Básicas, 1 Escuela de Educación Especial y 1 Liceo de Educación Media diurna y vespertina. El sistema educacional municipal de Codegua cuenta con un total de 227 funcionarios, entre docentes y asistentes de la educación, de ellos 39 desarrollan sus labores en las dependencias del DAEM.

En los últimos años, los bajos niveles de aprendizaje obtenidos por los alumnos en los establecimientos educacionales municipales de la comuna han gatillado su migración hacia otros

colegios y escuelas, provocando una caída en las matrículas y por consiguiente una disminución en los ingresos por subvenciones provenientes del Estado. Esto ha dificultado la labor del DAEM para gestionar los recursos y atender a las necesidades de los establecimientos y así poder entregar un servicio de calidad a sus estudiantes. Los recursos aportados por el Estado se han hecho insuficientes para cubrir los gastos actuales en educación, generando un aumento considerable en el aporte que realiza el propio municipio a dicha área.

Debido a los antecedentes mencionados, y con el fin de abordar el problema existente con la educación de la comuna, se ha tomado la medida por parte de la Alcaldía, de realizar un Convenio de Desempeño con la Dirección del DAEM, en el que quedan estipulados los acuerdos de una disminución gradual del déficit financiero actual, la mejora en la calidad del servicio educacional y el control de las actividades desarrolladas bajo responsabilidad del DAEM, ante lo cual se busca implantar un Sistema de Gestión de Calidad que sea validado por entidades reconocidas del área de la calidad, por ello se ha optado por aplicar la Norma ISO 9001:2008. Con este Sistema se pretende lograr mejoras en los procesos del DAEM generando mediante su control, un mejor aprovechamiento de los recursos y una mejor entrega del servicio educativo. La correcta identificación de las necesidades en cada establecimiento dará pie para solicitar al Mineduc financiamiento adicional, y la adecuada distribución de éste, gestará la oportunidad para lograr mayores niveles de aprendizaje de los estudiantes de los establecimientos educacionales, lo que favorecería la retención escolar.

#### 5.2.1.1.3. Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), basado en la Norma ISO 9001:2008, abarca los procesos administrativos y de apoyo técnico-pedagógico que influyen en la calidad del servicio educativo entregado en los distintos establecimientos educacionales de la comuna de Codegua. Estos procesos soportan el proceso principal llamado proceso enseñanza-aprendizaje, que es aquel que ocurre en las salas de clases entre docentes y alumnos, y supone la transmisión de conocimientos hacia éstos últimos. Los procesos incluidos en el Sistema de Gestión de la Calidad y que operan bajo la norma ISO 9001:2008, son:

1. Ingreso de Personal
2. Rendición de Cuentas
3. Evaluación del Personal
4. Compras y Adquisiciones
5. Ejecución PEI y PME
6. Cobertura Curricular
7. Convivencia y Seguridad Escolar

8. Apoyo Sicosocial

9. Formación Integral (Talleres)

Nota: PEI: Proyecto Educativo Institucional, PME: Plan de Mejoramiento Educativo.

5.2.1.1.4. Exclusiones del Sistema de Gestión de la Calidad

*Tabla 5: Exclusiones a la norma ISO 9001:2008*

Punto de la norma	Justificación
7.3. Diseño y Desarrollo	La organización debe asegurar mediante la planificación que las Bases Curriculares y Programas de Estudio son implementadas mediante el servicio, pero no interviene en su diseño ni puede realizar modificaciones a éstas.
7.5.2. Validación de los procesos de producción y prestación del servicio	Los resultados obtenidos de procesos de producción y prestación del servicio pueden verificarse mediante las actividades de seguimiento y medición que son llevadas a cabo.
7.6. Control de los dispositivos de monitoreo y medición	La organización no requiere dispositivos ni equipos de monitoreo y medición por lo que su control no está contemplado.

## 5.2.2. Capítulo 2 MC

### 5.2.2.1. Directrices para la Calidad

#### 5.2.2.1.1. Aclaraciones relativas a quién es el Cliente y cuál es el Producto

El DAEM es la entidad responsable de asegurar la entrega del servicio educativo en los establecimientos municipales de la comuna, gestionando apoyo y recursos necesarios para que sus alumnos reciban educación equitativa y de calidad. Ejerce sus actividades en un marco normativo establecido por el Mineduc, por tanto, debe responder frente a esta entidad y sus afiliadas. En este sentido, los clientes del servicio son los alumnos, los padres y apoderados, la comunidad educativa comunal en general, y el Mineduc con sus afiliadas, a los anteriormente mencionados se considerará como clientes externos. Ahora bien, los usuarios del Sistema de Gestión de a Calidad (SGC) son el personal del DAEM y de los establecimientos educacionales de la comuna que participan de los procesos que lo integran, estos serán catalogados como clientes internos.

El servicio principal es el servicio educativo, generado en el proceso enseñanza-aprendizaje, que involucra su desarrollo y todas aquellas actividades, recursos y otros elementos que hacen posible su generación. Sin embargo, el SGC quedará limitado a los procesos delegados por el Ministerio al DAEM, es decir procesos técnico-pedagógicos y administrativos de apoyo a los establecimientos educacionales de la comuna, como por ejemplo, el monitoreo de la implementación de las bases curriculares y programas Mineduc, la distribución de los recursos provenientes del estado, teniendo que realizar las compras y adquisiciones para los diferentes establecimientos educacionales, además de

la gestión de contrataciones de personal, la programación de actividades y talleres extraescolares, entre otros.

#### 5.2.2.1.2. Política de Calidad

La Política de la Calidad permite orientar el Sistema de Gestión de la Calidad en la organización y soporta la definición de los resultados esperados a través de él. Esta política es establecida por la Dirección del DAEM, y debe ser revisada de manera periódica para verificar su adecuación al propósito de la organización.

La Política de la Calidad expresa la necesidad de medir la satisfacción del cliente, instancia que orienta las mejoras en los procesos ejecutados tanto por docentes y asistentes de la educación como por administrativos, de modo que se deberán tomar las medidas adecuadas para asegurar que las iniciativas de calidad sean entendidas a nivel individual por las personas.

En el DAEM se ha de desarrollar una cultura de la calidad, entendida como la búsqueda del mejoramiento continuo del proceso enseñanza-aprendizaje mediante el fortalecimiento de sus procesos de apoyo y que conforman el sistema de gestión de la calidad diseñado bajo la norma ISO 9001:2008.

Generar el compromiso de todos los actores del sistema educacional de la comuna, quienes deberán desarrollar las competencias necesarias para cumplir su rol. La calidad en el servicio educacional se debe entender no sólo como la entrega adecuada de los conocimientos y las metodologías de enseñanza, sino también el logro de los aprendizajes por parte del alumnado y el eficaz y eficiente uso de recursos.

#### 5.2.2.1.3. Objetivos de la Calidad

La Dirección del DAEM ha establecido una serie de objetivos de la calidad que están directamente relacionados con la Política de la Calidad y que deberán ser revisados de manera periódica y adecuarse a ella ante cualquier modificación.

Los Objetivos de la Calidad tienen que ser coherentes con la Política de Calidad y el compromiso de mejora continua, y su logro debe poder medirse. El logro de los Objetivos de la Calidad debe tener un impacto positivo sobre la calidad del servicio, la eficacia operativa y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza del cliente.

Los Objetivos de la Calidad definidos por la Dirección del DAEM, y que están sujetos a revisión y modificación, son los siguientes:

- 1) Mejorar la entrega de los contenidos definidos por el Ministerio de Educación a los alumnos, incrementando así su grado de aprendizaje.
- 2) Mejorar la oferta, y su impacto, de programas y talleres que complementen el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

3) Aumentar la eficiencia del uso de recursos para la educación otorgados por el Ministerio de Educación.

4) Mejorar la comunicación con los alumnos, apoderados y comunidad educativa en general para identificar las falencias del servicio educativo y poder aumentar la satisfacción del cliente.

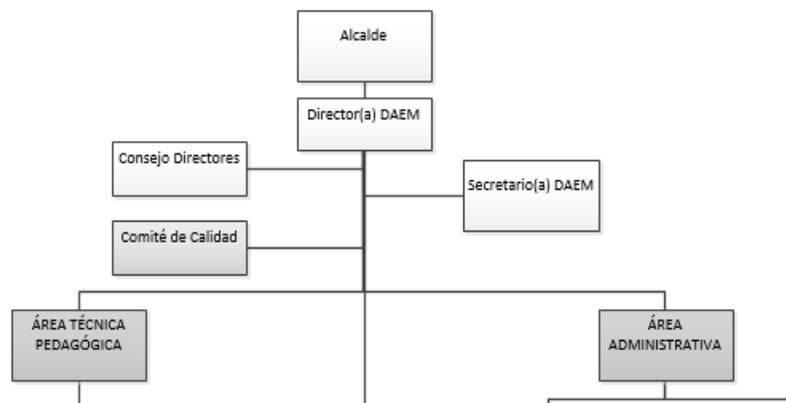
5) Mejorar el servicio educativo mediante la dotación, a los docentes y asistentes de la educación, de los conocimientos necesarios.

### 5.2.3. Capítulo 3 MC

#### 5.2.3.1. Responsabilidad y Autoridad para el Sistema de Gestión de la Calidad

##### 5.2.3.1.1. Organigrama de la Organización

El Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de Codegua actúa bajo la autoridad de la Alcaldía de la comuna y cuenta con un equipo encabezado por la Dirección DAEM y el Consejo de Directores de Establecimientos educacionales. Para llevar el Sistema de Gestión de la Calidad se forma el Comité de Calidad, integrado por la Directora del DAEM, los Jefes de las tres Unidades del Departamento, más el representante del Consejo de Directores de Establecimientos Educacionales de la comuna.



#### 5.2.3.1.2 Responsabilidades dentro del Sistema de Gestión de la Calidad

Los procesos que integran el Sistema de Gestión de Calidad contemplan una serie de actividades desarrolladas tanto por personal del DAEM como por algunos funcionarios de cada uno de los establecimientos educacionales. Los cargos que tienen directa implicancia en las actividades relacionadas con el Sistema de Gestión de Calidad se muestran en la siguiente tabla:

*Tabla 6: Tabla de Cargos que intervienen en los procesos del SGC*

N°	Cargo	Lugar de Trabajo
1	Director(a)	DAEM
2	Director(a)	Establecimiento Educacional
3	Secretario(a)	DAEM
4	Secretario(a) de Dirección	Establecimiento Educacional
5	Jefe(a) Unidad Técnico-Pedagógica (UTP)	DAEM
6	Jefe(a) Unidad Técnico-Pedagógica (UTP)	Establecimiento Educacional
7	Asistente Social	DAEM
8	Asistente Social	Establecimiento Educacional
9	Encargado(a) Convivencia y Seguridad Escolar	DAEM

10	Encargado Convivencia Escolar	Establecimiento Educativo
11	Sicólogo(a)	Establecimiento Educativo
12	Jefe(a) Unidad de Finanzas y Personal	DAEM
13	Encargado(a) de Finanzas	DAEM
14	Encargado(a) de Personal	DAEM
15	Jefe(a) de Unidad de Servicios Generales	DAEM
16	Encargado(a) de Compras y Adquisiciones	DAEM

A continuación, se señalan las responsabilidades del personal encargado de realizar las actividades que tienen relación con el Sistema de Gestión de la Calidad, tomando en cuenta que en cada uno de los establecimientos educativos se han de desarrollar los mismos procesos integrados en dicho sistema:

1. Director(a) DAEM

- a) Velar por el cumplimiento de las normativas vigentes en cada uno de los establecimientos educativos bajo su responsabilidad.
- b) Definir la Política de Calidad del DAEM y revisarla de manera periódica para verificar su adecuación a su Sistema de Gestión de la Calidad.
- c) Asegurar la disposición de recursos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- d) Gestionar eficientemente los recursos humanos, físicos y financieros disponibles. Participar en la toma de decisiones relativas a ingresos de personal, compras y adquisiciones, y generación de documentos específicos requeridos.
- e) Supervisar el correcto funcionamiento de los procesos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad.
- f) Liderar el Comité de Calidad del Sistema de Gestión de la Calidad del DAEM.

2. Director(a) Establecimiento Educativo

- a) Liderar la confección y ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en su respectivo establecimiento educativo, y el desarrollo de las actividades asociadas a éstos.
- b) Monitorear de los procesos desarrollados en los establecimientos educativos y que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad.
- c) Participar en la identificación de necesidades y oportunidades de mejora en las actividades que se llevan a cabo en establecimientos educativos.
- d) Velar por la implementación de los programas educativos y bases curriculares elaboradas por el Mineduc.
- e) Trabajar de manera sincronizada con las distintas unidades del DAEM.
- f) Liderar los distintos equipos de trabajo formados en su respectivo establecimiento educativo, promoviendo la activa participación y comunicación de docentes y asistentes de la educación.

g) Participar activamente del Comité de Calidad (En caso de ser nombrado como el Representante del Consejo de Directores de Establecimientos Educativos).

### 3. Secretario(a) DAEM

a) Apoyar el trabajo de Director(a) y los Jefes(as) de Unidad DAEM.

b) Apoyar en la planificación y coordinación de actividades relacionadas con el Sistema de Gestión de la Calidad.

c) Participar en la aprobación o rechazo de procesos de ingreso de personal y de compras y adquisiciones, los cuales forman parte del Sistema de Gestión de Calidad.

d) Elaborar registro de matrículas de estudiantes de los establecimientos educativos de la comuna.

e) Apoyar a Director(a) DAEM en las actividades de comunicación con la comunidad escolar y el desarrollo de las Cuentas Públicas.

### 4. Secretario(a) de Dirección Establecimiento Educativo

a) Apoyar administrativamente en los procesos cuyo responsable es Director(a) de Establecimiento Educativo y formen parte del Sistema de Gestión de Calidad.

b) Apoyar en el proceso de Evaluación de Personal realizado a funcionarios de su respectivo establecimiento educativo.

c) Apoyar en la coordinación del desarrollo de auditorías internas realizadas en su respectivo establecimiento educativo.

d) Participar en la elaboración de informes relacionados con los procesos de compras y adquisiciones, y de evaluación de proveedores realizados en su establecimiento educativo.

### 5. Jefe(a) Unidad Técnico-Pedagógica (UTP) DAEM

a) Asesorar y supervisar el trabajo de los jefes de Unidad Técnico-Pedagógica (UTP) en sus respectivos establecimientos educativos de la comuna.

b) Tomar decisiones sobre la implementación de mejoras relacionadas al área pedagógica en cada uno de los establecimientos educativos de la comuna. Participar y coordinar los procesos de Evaluación del Personal y en la retroalimentación para docentes con desempeño deficiente.

c) Trabajar en conjunto con Jefes de UTP y Directores de cada uno de los establecimientos educativos para lograr la realización de actividades curriculares contenidas en los distintos PEI y asegurar una adecuada cobertura curricular.

d) Actuar como representante de la Dirección DAEM dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.

e) Responsable del control de documentos y de registros del Sistema de Gestión de Calidad.

f) Responsable del control de servicio no conforme y del registro de acciones correctivas y preventivas del Sistema de Gestión de Calidad.

g) Apoyar el proceso de ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en los distintos establecimientos educativos de la comuna.

h) Apoyar el proceso de desarrollo de talleres de formación integral para los estudiantes de los establecimientos educacionales.

i) Participar activamente en el Comité de Calidad.

#### 6. Jefe(a) Unidad Técnico-Pedagógica (UTP) Establecimiento Educacional

a) Ejecutar y monitorear los procesos de cumplimiento de cobertura curricular en su respectivo establecimiento educacional.

b) Coordinar el trabajo de identificación y tratamiento de problemas y necesidades de los estudiantes.

c) Distribuir recursos didácticos de aprendizaje provenientes del Mineduc en su respectivo establecimiento educacional.

d) Coordinar y supervisar elaboración de registros e informes de concentración de notas de los estudiantes.

e) Elaborar Informes de Medición de Niveles de Aprendizaje de los estudiantes.

f) Participar activamente en el Comité de Calidad.

#### 7. Asistente Social DAEM

a) Coordinar la elaboración e implementación de programas de apoyo sicosocial en los distintos establecimientos educacionales de la comuna.

b) Apoyar y coordinar el trabajo de los asistentes sociales de los establecimientos educacionales

b) Atender casos derivados desde cada uno de los establecimientos educacionales.

c) Elaborar informes sociales requeridos para solicitudes de becas, crédito fiscal, peticiones de juzgado, entre otras.

#### 8. Asistente Social Establecimiento Educacional

a) Atender casos sociales de estudiantes de los establecimientos educacionales. Realizar visitas domiciliarias en caso de ser necesario y elaborar los respectivos informes sociales.

b) Monitorear niveles de asistencia de los estudiantes, procurando tratar los casos de inasistencia identificados.

c) Realizar postulación y trámites de renovación de becas estudiantiles.

d) Realizar talleres con temática social en cursos según sea solicitado.

e) Derivar a Asistente Social DAEM los casos de estudiantes en situación de alto riesgo.

f) Elaborar informe anual de gestión.

g) Mantener comunicación con Equipo de Convivencia y Seguridad Escolar.

#### 9. Encargado(a) Convivencia y Seguridad Escolar DAEM

- a) Coordinar y supervisar la ejecución de los programas de convivencia escolar propuestos por el Mineduc de los equipos de convivencia y seguridad escolar de los establecimientos educacionales.
- b) Proponer programas comunales relacionados con la convivencia y seguridad escolar, y fomentar la creación de programas propios por parte de los equipos presentes en los establecimientos educacionales.
- c) Participar en reuniones, cursos y capacitaciones programadas por el Mineduc.

10. Encargado Convivencia Escolar Establecimiento Educacional

- a) Identificar y atender casos conflictivos que puedan perjudicar la convivencia y la seguridad escolar en su respectivo establecimiento educacional.
- b) Trabajar en conjunto con el Psicólogo de establecimiento educacional para desarrollar estrategias de prevención de conductas que alteren la seguridad escolar.
- c) Desarrollar programas para estudiantes y apoderados con temáticas relacionadas con la buena convivencia y el tratamiento necesario frente a problemas de conducta.
- d) Crear instancias para la identificación de dificultades de aprendizaje en los estudiantes.
- e) Participar en reuniones de convivencia escolar comunal.
- f) Confeccionar informe anual de gestión.

11. Sicólogo(a) Establecimiento Educacional

- a) Atender casos de estudiantes con problemas psicológicos. Mantener una permanente comunicación con los docentes que posean jefatura de cursos para facilitar la identificación de los estudiantes con vulnerabilidad psicológica.
- b) Atender demanda espontánea de alumnos con algún tipo de problema psicológico o relacionado a conflictos ocurridos en salas de clases.
- c) Participar en el proceso de apoyo psicosocial y de convivencia escolar.

12. Jefe(a) Unidad de Finanzas y Personal DAEM

- a) Apoyar la toma de decisiones de Director(a) DAEM.
- b) Coordinar y supervisar los procesos de ingreso de personal y de compras y adquisiciones.
- c) Tener bajo su dependencia la contabilidad y el presupuesto del DAEM.
- d) Revisar contrataciones de personal y solicitudes de compra.
- e) Encargarse de la distribución de subvenciones provenientes del Estado.
- f) Tomar decisiones frente a las evaluaciones aplicadas al personal.
- g) Participar activamente del Comité de Calidad.

13. Encargado(a) de Finanzas DAEM

- a) Elaborar Estados Financieros, llevar la Contabilidad y generar informes financiero-contables necesarios para llevar a cabo el proceso de rendiciones de cuenta.
- b) Aprobar o rechazar solicitudes de compras y adquisiciones.
- c) Participar en las actividades de evaluación del desempeño de proveedores.
- d) Apoyar en la toma de decisiones en el proceso de ingreso de personal.

14. Encargado(a) de Personal DAEM

- a) Encargarse del proceso de ingreso de personal.
- b) Llevar registro de licencias médicas del personal DAEM y de los demás funcionarios pertenecientes a los establecimientos educacionales.
- c) Trabajar de manera coordinada con Encargado(a) de Finanzas.
- d) Tramitar solicitudes de autorización para los funcionarios de educación comunal.

15. Jefe(a) de Unidad de Servicios Generales DAEM

- a) Apoyar en los procedimientos de servicio no conforme, control de acciones correctivas y preventivas del Sistema de Gestión de Calidad.
- b) Encargado de los procesos de auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad.
- c) Apoyar en la toma de decisiones a Director(a) DAEM.
- d) Participar activamente del Comité de Calidad.

16. Encargado(a) de Compras y Adquisiciones DAEM

- a) Encargarse del proceso de compras y adquisiciones, generando órdenes de compra, recepción y despacho, y cotizando materiales solicitados.
- b) Asegurar la recepción, tanto en el DAEM como en los establecimientos educacionales, de los bienes y servicios adquiridos.
- c) Participar en el procedimiento de evaluación de desempeño de proveedores que forma parte del Sistema de Gestión de Calidad.

5.2.3.1.3. Matriz de Responsabilidades

A continuación, se muestra la una matriz de responsabilidades según los cargos antes numerados. Para esta matriz se utiliza la siguiente nomenclatura:

R= Es responsable del Proceso



Código	Proceso	1	2	3	4
PA-01	Ingreso de Personal	P	P		
PA-02	Rendición de Cuentas	R		E	
PA-03	Evaluación del Personal	P	R	E	E
PA-04	Compras y Adquisiciones	S	P	P	P
PA-05	Ejecución del PEI y PME	R	R		
PA-06	Cobertura Curricular	S	S		
PA-07	Convivencia y Seguridad Escolar	S	S		
PA-08	Apoyo Psicosocial	S	S		
PA-09	Formación Integral	S	S		E
PC-01	Control de Documentos	E	E	E	E
PC-02	Control de Registros	E	E	E	E
PC-03	Auditoría Interna	P	E	E	P
PC-04	Control Servicio No Conforme	P	E		
PC-05	Acción Correctiva y Preventiva	P	E		
PC-06	Evaluación Satisfacción Cliente	P	P	P	P
PR-01	Revisión por la Dirección	R		P	

*Tabla 7: Matriz de Responsabilidades SGC*

## 5.2.4. Capítulo 4 MC

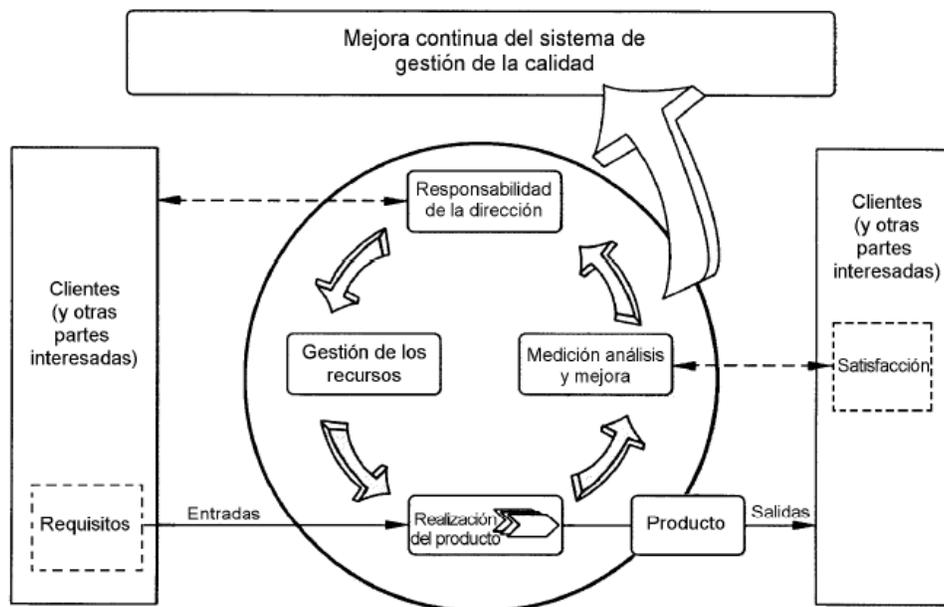
### 5.2.4.1. Descripción del Sistema de Gestión de la Calidad

#### 5.2.4.1.1. Enfoque basado en procesos

La norma ISO señala que cualquier actividad, o conjunto de actividades. Que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

El enfoque basado en procesos integrado en un Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001 pretende mejorar la eficiencia y eficacia de la organización en su logro por los objetivos establecidos, permitiendo incrementar los niveles de satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos. Para que las organizaciones desarrollen sus operaciones de manera eficiente y eficaz, deben identificar y gestionar una serie de procesos interrelacionados. Con frecuencia, el resultado de un proceso constituye directamente la entrada del proceso siguiente, por lo que, a su vez, puede requerir como insumo, elementos provenientes de un proceso anterior.

Para la norma ISO, la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en una organización y en particular de las interacciones entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos. La siguiente imagen muestra una vista general del enfoque de procesos que propone la norma ISO 9001, en la que se destaca que todo gira en torno al cliente, es decir, la organización gestiona los procesos de la manera propuesta con el fin de transformar los requisitos del cliente, en productos y/o servicios que generen su satisfacción mediante el cumplimiento de dichos requisitos.



**Leyenda**

—▶ Actividades que aportan valor

- - -▶ Flujo de información

Teniendo en cuenta que el enfoque de gestión por procesos considera que existen vínculos entre éstos, es que, para lograr su eficacia y eficiencia, se debe tomar en cuenta a dichos vínculos como algo vital dentro del Sistema de gestión de la Calidad. En una secuencia formada por procesos, los responsables de cada uno de ellos deben exigir los insumos necesarios para su proceso, y encargarse de proveer los insumos del proceso siguiente.

Los procedimientos deben ser de conocimiento público y estar disponibles para su consulta por parte de todo el personal de la organización. En este sentido, las entradas y salidas de los procesos, así como también su descripción o eventuales modificaciones serán conocidas por toda la organización. La importancia de la documentación de los procesos y sus interacciones radica en la posibilidad de estandarizar dichos procesos, mejorar la accesibilidad a la información relacionada a cada uno de ellos y posibilitar la generación mejoras en su desarrollo, siempre persiguiendo la satisfacción del cliente.

5.2.4.1.2. Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad

Los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento de Administración de educación Municipal (DAEM) de Codegua son los siguientes:

Procesos Administrativos y Académicos

PA-01 Ingreso de Personal

PA-02 Rendición de Cuentas

PA-03 Evaluación del Personal

- PA-04 Compras y Adquisiciones
- PA-05 Ejecución del PEI y PME
- PA-06 Cobertura Curricular
- PA-07 Convivencia y Seguridad Escolar
- PA-08 Apoyo Psicosocial
- PA-09 Formación Integral (Talleres)

#### Procesos de Control

- PC-01 Control de Documentos
- PC-02 Control de Registros
- PC-03 Auditoría Interna
- PC-04 Control de Servicio No Conforme
- PC-05 Acción Correctiva y Preventiva
- PC-06 Evaluación de Satisfacción del Cliente

#### Procesos de Revisión por la Dirección

- PR-01 Revisión de Dirección DAEM

Los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad incluyen la realización de actividades tanto en el DAEM como en los Establecimientos Educativos Municipales de la comuna, los cuales se nombran a continuación:

- Escuela Eugenio García Fernández
- Escuela La Cantera
- Escuela Cristo del Parque
- Colegio Jesús Andino
- Colegio Mariano Latorre
- Colegio Santa Teresa de Tunca
- Liceo Municipal de Codegua

#### 5.2.4.1.3. Descripción General de los Procesos

Los estudiantes de la comuna de Codegua en su mayoría, presentan altos niveles de vulnerabilidad, y comúnmente para lograr los aprendizajes esperados deben superar una serie de dificultades. Estas dificultades, sean sociales, afectivas o conductuales deben ser abordadas mediante el apoyo necesario para complementar adecuadamente la transmisión de conocimientos por parte de los docentes.

En el servicio educativo, que se entrega gracias al desarrollo de actividades tanto en el DAEM como en sus Establecimientos Educativos, el proceso central es el “Proceso Enseñanza-Aprendizaje”, el cual se lleva a cabo en las salas de clases entre docentes y estudiantes. El Sistema de

Gestión de la Calidad del DAEM de Codegua contiene los procesos que apoyan al proceso central y que tienen implicancia en la calidad del servicio educativo.

Cada uno de los establecimientos cuenta con un Proyecto Educativo Institucional (PEI), que es aquel proyecto que identifica su realidad, es decir, en él se establecen acciones que orientan el quehacer de cada establecimiento, describiendo su propuesta formativa y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarlo. Además, contiene los proyectos a realizar por el establecimiento, relacionados con el área pedagógica y también con las actividades extracurriculares que favorecen la formación de los estudiantes.

El Proyecto Educativo Institucional es elaborado por el Director de cada establecimiento con el apoyo de la comunidad escolar (docentes, asistentes de la educación, y los padres y/o apoderados) y debe ser validado por la Dirección del DAEM. Así como cada establecimiento elabora su PEI, debe poseer un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que es aquel plan o proyecto que permite mejorar las acciones establecidas en el PEI. En el PME se deberá añadir toda mejora identificada dentro del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). El proceso **“PA-05: Ejecución del PEI y PME”** incluido en el SGC, forma parte fundamental del funcionamiento de los Establecimientos Educativos y la entrega del servicio educativo, y tiene como finalidad ir controlando y midiendo el cumplimiento de las acciones establecidas en ellos.

Se debe facilitar y verificar la enseñanza a los estudiantes de los contenidos establecidos en las bases curriculares y programas de estudio del Mineduc, para eso existe el proceso **“PA-06: Cobertura Curricular”**. La entrega de los contenidos a los estudiantes no siempre asegura su aprendizaje por parte de ellos, esto puede ser consecuencia de una estrategia pedagógica mal desarrollada o por la presencia de dificultades presentes en los estudiantes. Los docentes, como también los asistentes de educación, son sometidos al proceso **“PA-03: Evaluación del Personal”**, en donde se evalúan sus desempeños mediante métodos establecidos por el Mineduc, y otros propuestos por el DAEM.

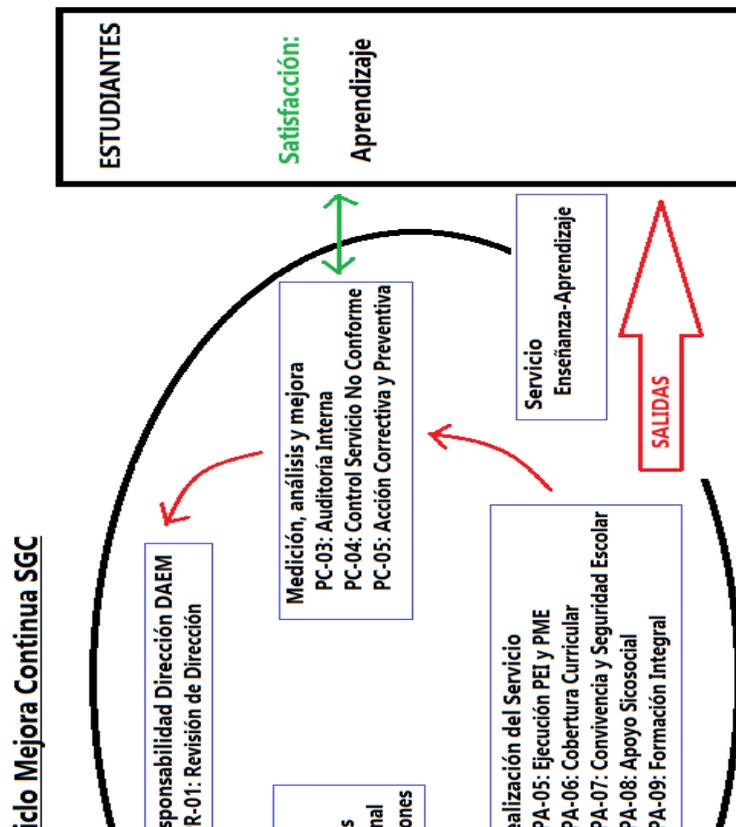
Ante la existencia de problemas y/o dificultades que pueda enfrentar cada uno de los estudiantes de los establecimientos educacionales se deberá entregar el apoyo necesario mediante el proceso **“PA-08: Apoyo Sicosocial”** si poseen obstáculos para desenvolverse en el aspecto social y desarrollan conductas que impidan su aprendizaje. Adicionalmente, se tiene en consideración la realización de talleres y actividades que aporten al desarrollo del estudiante en sus habilidades intelectuales, sociales, emocionales y éticas, mediante el proceso **“PA-09: Formación Integral”**.

Para que se desarrolle el proceso central (Enseñanza-Aprendizaje) es fundamental que exista un clima que propicie el desarrollo de los estudiantes, en el que predomine el respeto y las buenas relaciones, evitando toda clase de violencia y discriminación, por esta razón se lleva a cabo el proceso **“PA-07: Convivencia y Seguridad Escolar”**, atendiendo los casos conflictivos que se puedan presentar y previniendo que éstos ocurran.

Según lo establecido en su PEI y PME, cada establecimiento informa al DAEM sobre los bienes y servicios que son necesarios para llevarlos a cabo, incluyendo la necesidad de recursos humanos. Frente a cualquier requerimiento, estando éste establecido en sus proyectos o que se origine de manera imprevista, desde los establecimientos se deberá emitir una solicitud para que sea gestionada por el personal correspondiente en el DAEM. Estas solicitudes de compra o adquisición emitidas desde cada uno de los Establecimientos Educativos se gestionan en el proceso **“PA-04: Compras y Adquisiciones”**.

Para gestionar los recursos humanos, existe el proceso “PA-01: Ingreso de Personal”, a través del cual se reciben las solicitudes de dotación de personal (docente o asistente de la educación) desde cada establecimiento, que pueden ir acompañadas de una propuesta de candidato realizada por el mismo establecimiento, o dejar su búsqueda en manos de Encargado(a) de Personal DAEM. Para llevar a cabo los procesos de Compras y Adquisiciones y de Ingreso de Personal, es fundamental efectuar la revisión constante del presupuesto y liquidaciones de subvenciones emitidas desde el Mineduc, con el objetivo de no sobrepasar los montos destinados para tipo de recurso, que debieran estar claramente definidos en el PME. Es importante también dejar constancia del uso de todos los recursos provenientes del Estado, mediante el proceso “PA-02: Rendición de Cuentas”, en el que se elaboran los informes financiero-contables que detallan la distribución de estos recursos, para cumplir con las rendiciones de cuentas que solicita la Superintendencia de Educación Escolar.

Ilustración 7: Ciclo de Mejora Continua SGC DAEM



(Fuente: Elaboración propia según diagrama propuesto por la norma ISO 9001:2008)

#### 5.2.5. Capítulo 5 MC

##### 5.2.5.1. Responsabilidad de la Dirección

###### 5.2.5.1.1. Compromiso de la Dirección

La Dirección del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de Codegua emplea de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que integra una serie de procesos de apoyo al proceso principal denominado Enseñanza-Aprendizaje. Para llevar este SGC, la Directora del DAEM asume los siguientes compromisos:

- 1) Asegurar el funcionamiento del SGC, procurando la disposición de los recursos necesarios para ello.
- 2) Establecer para el SGC, una Política de Calidad, que represente la misión y visión del DAEM y sea revisada periódicamente. Dicha Política de Calidad será acompañada coherentemente de Objetivos de Calidad con foco en la satisfacción del cliente.
- 3) Difundir la Política y Objetivos de Calidad a todo el personal del DAEM, incluyendo a los funcionarios de los Establecimientos Educativos de la comuna.
- 4) Revisar el SGC en forma periódica para verificar el cumplimiento de la normativa aplicable y de la política y objetivos de calidad.

###### 5.2.5.1.2. Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad

La Dirección del DAEM debe asegurar que la Política de Calidad sea revisada y si es necesario actualizada para poder perseguir su misión y visión, y que velará por la satisfacción de sus clientes y

por el cumplimiento de los objetivos de calidad definidos para su SGC, los cuales deben ser medibles y coherentes con la Política de la Calidad. Dicha política de calidad será difundida para el conocimiento general en todo el DAEM y en los Establecimientos Educativos Municipales que actúan bajo su responsabilidad.

#### 5.2.5.1.3. Planificación

La Dirección del DAEM lleva a cabo la planificación para su SGC de manera de cumplir con los requisitos generales establecidos en la norma y lograr la satisfacción de sus clientes mediante la mejora continua de sus procesos. También para garantizar que el SGC, aun cuando sufra modificaciones, mantenga su foco en el propósito de la Organización.

#### 5.2.5.1.4. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

##### 5.2.5.1.4.1. Responsabilidad y Autoridad

La Dirección del DAEM debe asegurarse de que se definen las responsabilidades y autoridades de cada uno de los actores que forman parte de los procesos que integran el SGC, y que éstas son de conocimiento general tanto al interior del Departamento como en los Establecimientos Educativos Municipales de la comuna por los respectivos funcionarios que intervienen en dichos procesos. Las responsabilidades y autoridades se enuncian en el **Capítulo 3** del presente Manual de la Calidad.

Ante la posibilidad de a futuro añadir nuevos procesos al SGC, deberán en tal caso, definirse las responsabilidades y autoridades para aquellos actores correspondientes si estos resultaran ser cargos nuevos en el SGC o bien, actualizar las presentes responsabilidades en caso de ser desarrolladas por los actores que ya forman parte del SGC.

##### 5.2.5.1.4.2. Representante de la Dirección

La Dirección del DAEM designa a un Representante, miembro de la Organización con conocimientos de los procesos del DAEM como de la norma ISO 9001, que se hace responsable, sin descuidar sus otras responsabilidades asignadas en su perfil de cargo, de asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el SGC, y mantener informada a la Dirección del DAEM sobre el desempeño del SGC.

##### 5.2.5.1.4.3. Comunicación Interna

La Dirección del DAEM debe asegurarse de que se definen los protocolos de comunicación adecuados para garantizar el correcto funcionamiento del SGC.

##### 5.2.5.1.5. Revisión por la Dirección

La Dirección del DAEM debe revisar de manera periódica el estado del SGC para asegurar su correcto funcionamiento, para esto existe un proceso exclusivo de la revisión, cuyo procedimiento es **PR-01 Revisión por la Dirección**. En dicho proceso también participan activamente de algunas etapas, los directores de los establecimientos educativos para acompañar la revisión de las distintas áreas relacionadas con el SGC en sus respectivos establecimientos.

##### 5.2.5.1.5.1. Información para la revisión

Para llevar a cabo la revisión del SGC por parte de la Dirección del DAEM, quien debe encargarse analizar la Política de Calidad vigente y de verificar el grado de cumplimiento de los Objetivos de la Calidad establecidos. Además debe revisar el estado de los distintos procesos y su documentación, esto es: verificar que los procedimientos del SGC se mantienen actualizados, reconocer la evaluación y retroalimentación de los clientes, analizar desempeño de procesos a través de los informes de monitoreo de procesos e inspeccionar el avance de las acciones correctivas y preventivas generadas para cada uno de ellos, además de examinar el informe de auditorías, el cual representa uno de los respaldos para el desarrollo de la revisión.

#### 5.2.5.1.5.2. Resultados de la revisión

La revisión por la Dirección tiene por finalidad diagnosticar el SGC, de manera que una vez concluida ésta, se deberá generar acciones y tomar una serie de decisiones sobre cómo incrementar el desempeño de los procesos y mejorar la satisfacción de los clientes, con el propósito de lograr la mejora continua al interior del DAEM.

### 5.2.6. Capítulo 6 MC

#### 5.2.6.1. Gestión de los Recursos

##### 5.2.6.1.1. Provisión de recursos

La Dirección del DAEM debe velar por asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para ejecutar todos los procesos y actividades que contempla su SGC. Dichos recursos deben ser idóneos para lograr la satisfacción del cliente, y para dar respuesta a lo exigido por el Ministerio de Educación (Mineduc), deben ser adquiridos mediante los protocolos establecidos por su política nacional de provisiones para los establecimientos educacionales, es decir todos los recursos para su SGC, sean éstos recursos humanos, de infraestructura o de ambiente de trabajo, conseguidos a través de los beneficios otorgados por el Estado (subvenciones y otros aportes), deben ser utilizados con fines educativos y dejar constancia de su adquisición.

La provisión de recursos se lleva a cabo mediante dos procesos, cuyos procedimientos documentados corresponden a **PA-01: Ingreso Personal**, para la provisión de recursos humanos y **PA-04: Compras y Adquisiciones**, para los recursos de infraestructura y ambiente de trabajo. El procedimiento **PA-02: Rendición de Cuentas** describe el Proceso de Rendiciones que el DAEM realiza todos los años frente a la Superintendencia de Educación Escolar sobre el uso de recursos provenientes del Estado y que son entregados mediante el Ministerio de Educación (Mineduc).

##### 5.2.6.1.2. Recursos Humanos

#### 5.2.6.1.2.1. Generalidades

Tal como se menciona en el punto anterior, los recursos humanos del DAEM son integrados mediante el proceso de Ingreso de Personal (**PA-01**), y existen dos modalidades para el ingreso de funcionarios, éstas son por Estatuto Docente (Ley N° 19.070) o bien, por Código del Trabajo (Ley N° 20.974). También pueden presentarse casos en donde el personal es contratado a honorarios, y en tales situaciones su integración al cuerpo de funcionarios se hará mediante el proceso de Compra y Adquisiciones (**PA-04**). La decisión final de integrar nuevos recursos humanos, así como también para prescindir de los que ya forman parte de la Organización, deberá emanar de la Dirección del DAEM con autorización de la Alcaldía y se sustentará en las necesidades identificadas en aquellas actividades que inciden en la calidad del servicio entregado tanto en las dependencias del DAEM como en los Establecimientos Educativos bajo su cargo.

#### 5.2.6.1.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia

De manera periódica, desde la Dirección del DAEM, con la activa colaboración de los Directores de los establecimientos educativos de la comuna, se realiza la evaluación del personal, que para el SGC se enfocará en los actores que participan de sus procesos, los cuales inciden en la calidad del servicio. Esta evaluación toma como referencia las funciones y responsabilidades establecidas para cada integrante del SGC enunciadas en el **Capítulo 3** del presente Manual de Calidad y los distintos requerimientos de las actividades complementarias.

Para evaluar el desempeño de los funcionarios, incluidos aquellos que intervienen en la entrega del servicio principal, como son docentes y asistentes de la educación, se lleva a cabo el Proceso de Evaluación del Personal (**PA-03**). Los resultados obtenidos de las evaluaciones aplicadas al personal son el insumo más importante para conocer el nivel de las competencias que poseen los recursos humanos del DAEM y sus establecimientos educativos. El procedimiento de Evaluación del Personal (**PA-03**) tiene estrecha vinculación con los procedimientos de Ingreso de Personal (**PA-01**) y Ejecución de PEI y PME (**PA-05**), pues permite establecer si se cuenta con el recurso humano idóneo para desarrollar las acciones definidas en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) con que cuenta cada establecimiento educativo, e identificar la necesidad de nuevo recurso humano para integrar al cuerpo de funcionarios.

Es importante recalcar que la provisión de recursos humanos, así como también el perfeccionamiento y/o capacitación de éstos, debe estar asociada a alguna acción en el PME, he aquí la relevancia de identificar de manera temprana las oportunidades de mejora tanto en los establecimientos educativos como en el DAEM para generar las acciones correspondientes al momento de la elaboración del PME, que normalmente se gestiona en los meses de diciembre del período anterior y marzo de período en vigencia.

#### 5.2.6.1.3. Infraestructura

La Dirección del DAEM, en conjunto con los distintos equipos directivos de cada establecimiento educativo deben asegurar la disposición de los recursos necesarios para mantener la infraestructura adecuada para conseguir conformidad con los requisitos del servicio. Entre dichos recursos se encuentran las instalaciones y espacios de trabajo, es decir, oficinas, salas de reuniones,

salas de clases, laboratorio de computación, espacios para la realización de talleres, bodegas y todo lo que constituya las edificaciones necesarias para la entrega del servicio, con su equipamiento correspondiente.

El DAEM, así como también cada establecimiento educacional, cuenta con personal propio que realiza labores específicas para la conservación de las instalaciones y su equipamiento, contando con auxiliares encargados de la limpieza y la reparación de desperfectos que puedan presentarse dentro de las instalaciones, y con personal de soporte informático para apoyar en la utilización de tecnologías de información y de comunicaciones necesarios para dar respuesta a los requisitos del servicio. Como punto fundamental es la utilización del Sistema de Información General de Estudiantes (SIGE) con el que trabajan todos los establecimientos educacionales con reconocimiento oficial por el Ministerio de Educación, también el uso del Sistema de Información Financiera Municipal (SIFIM) y de la Plataforma “Mi Aula”, que se emplea a nivel nacional con el propósito de que el Mineduc pueda proveer de los contenidos curriculares a los diferentes establecimientos educacionales del país que posean reconocimiento oficial.

#### 5.2.6.1.4. Ambiente de Trabajo

La Dirección del DAEM se encarga de gestionar el ambiente de trabajo necesario para alcanzar la conformidad de los requisitos del servicio, otorgando las condiciones adecuadas para la realización de las actividades que contempla el SGC y que inciden en la calidad del servicio. La norma ISO destaca aspectos relacionados con la comodidad del personal y clientes al interior de las instalaciones, y en el DAEM se hace un énfasis por el clima de convivencia que existe entre los diferentes actores de la comunidad educativa de cada establecimiento educacional. En este sentido, y como lo exige el Mineduc, se cuenta con un proceso que influye fuertemente en la calidad del servicio, desde su generación hasta su entrega, que tiene relación con el trato respetuoso entre todos los integrantes de la comunidad escolar, no sólo entre estudiantes, y cuya finalidad es prevenir conductas que puedan alterar el buen clima escolar y generar medidas de solución y/o mediación ante eventuales casos conflictivos al interior de los establecimientos educacionales. **(PA-07: Convivencia y Seguridad Escolar)**.

## 5.2.7. Capítulo 7 MC

### 5.2.7.1. Realización del Servicio

#### 5.2.7.1.1. Planificación de la realización del servicio

La realización del servicio es posible gracias a la ejecución de una serie de acciones orientadas a coordinar los procesos y actividades que conforman el SGC, éstas acciones deben ser planificadas antes de iniciar el año académico, o al comienzo de éste, dependiendo de cada actividad.

El propósito del DAEM es asegurar la entrega de un servicio educativo de calidad en los establecimientos educacionales, procurando que en ellos se logre el aprendizaje de los contenidos de las Bases Curriculares elaboradas por el Mineduc, con la aplicación de sus Planes y Programas de Estudio. En cada establecimiento educacional se desarrolla el proceso de Cobertura Curricular (**PA-06**), cuyo responsable es el Jefe de la Unidad Técnico-Pedagógica, en dicho proceso se definen los Objetivos de Aprendizaje que se tratarán en cada asignatura y se hace un seguimiento durante el año escolar, además se lleva a cabo la revisión de las Planificaciones Docentes y las Bitácoras de Trabajo, éstos últimos documentos no se controlan mediante el SGC pero si son utilizados como insumo para algunas actividades que si están integradas en él.

Como parte fundamental de la planificación está la conformación de los cursos y la confección de horarios en los cuales se dictan las distintas asignaturas y talleres, esto se realiza antes del inicio del año académico y toma como insumo información extraída de los procesos de Ingreso de Personal (**PA-**

**01)**, Evaluación del Personal (**PA-03**) y Cobertura Curricular (**PA-06**). Asimismo, la Dirección del DAEM en conjunto con el Consejo de Directores de los establecimientos educacionales, elaboran el Calendario Académico para el año en curso.

El medio de planificación más significativo de la realización del servicio es el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que es un plan propio de cada establecimiento educacional y que incluye las acciones a desarrollar durante el año clasificadas en las cuatro dimensiones que define el Mineduc (Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, y Gestión de Recursos) y que establece la estructura de distribución de los recursos provenientes del Estado durante el año. (**PA-05: Ejecución PEI y PME**)

#### 5.2.7.1.2. Procesos relacionados con el cliente

##### 5.2.7.1.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

Para que el servicio sea generado y entregado en forma adecuada y se logre la satisfacción del cliente, se debe cumplir con una serie de requisitos básicos, entre ellos la implementación tanto de las Bases Curriculares como de los Programas de Estudio Mineduc y disponer de los recursos necesarios establecidos en el **Capítulo 6** del presente Manual de Calidad, sean estos recursos humanos, de infraestructura o de ambiente de trabajo.

A raíz del contexto socioeconómico con que cuentan los establecimientos educacionales de la comuna, en donde existe un importante universo de estudiantes en situación de vulnerabilidad, y que presentan dificultades o trabas en su normal aprendizaje, se debe proporcionar atención a las necesidades psicosociales y educativas especiales de los estudiantes que lo requieran, por ésta razón existe un proceso especial denominado Apoyo Psicosocial (**PA-08**), en donde se identifican los casos de estudiantes que poseen obstáculos en su aprendizaje y reciben el apoyo necesario por parte de especialistas. Para medir la satisfacción de los clientes con el servicio entregado, se realiza al término de cada año escolar una encuesta de percepción general a estudiantes y sus padres y apoderados para apoyar la identificación de requisitos para la realización y mejora del servicio (**PC-06**).

En el aspecto legal, el DAEM debe responder a las exigencias del Mineduc y rendir cuentas frente a la Superintendencia de Educación Escolar sobre el uso de los recursos que envía el Estado (**PA-02: Rendición de Cuentas**), por tanto, este requerimiento debe estar siempre presente en la realización del servicio.

##### 5.2.7.1.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el servicio

La revisión de los requisitos del servicio se lleva a cabo mediante las auditorías internas al SGC (**PC-03: Auditoría Interna**) y en la revisión general efectuada por la Dirección del DAEM con la participación del Consejo de Directores de los establecimientos educacionales de la comuna (**PR-01: Revisión por la Dirección**)

##### 5.2.7.1.2.3. Comunicación con el cliente

La comunicación con los clientes se desarrolla mediante múltiples instancias, con las que se pretende informar y atenderlos en sus necesidades relacionadas con el servicio entregado. El DAEM, a través de su Dirección, informa a la comunidad escolar sobre el estado de la educación municipal de la comuna y los resultados académicos obtenidos en los distintos establecimientos educacionales, a través de la Cuenta Pública que se lleva a cabo todos los años. Asimismo, se dispone de canales de difusión de información general en cada establecimiento como en el DAEM, a cargo de las respectivas secretarías. Para temas más específicos, en la mayoría de los procesos se cuenta con instancias para informar y atender a los estudiantes y sus padres y apoderados, pudiendo generarse ésta comunicación de manera programada o espontánea, según sea el caso.

#### 5.2.7.1.3. Diseño y Desarrollo

Excluida de la norma (Ver apartado 1.4 del presente Manual de Calidad)

#### 5.2.7.1.4. Compras

##### 5.2.7.1.4.1. Proceso de Compras

El DAEM como el responsable de administrar y distribuir los recursos provenientes del Estado, desarrolla un proceso de compras centralizadas, reuniendo a todas las compras y adquisiciones solicitadas desde los establecimientos educacionales (**PA-04: Compras y Adquisiciones**).

En cada establecimiento y como exigencia del Mineduc, se debe elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que contiene una serie de acciones presupuestadas y asociadas a algún tipo de subvención o aporte (**PA-05: Ejecución PEI y PME**), de manera de que, al percibir dichos aportes del Estado, éstos ya estén claramente asociados a las acciones establecidas y su distribución sea controlada. Sin embargo, comúnmente, al momento de confeccionar el PME se le asigna un monto general y estimativo a cada acción, indicando el tipo de subvención o subvenciones con las que será costeadada, sin especificar los valores aproximados de cada uno de los distintos elementos que se requieran para dicha acción. En otras palabras, los distintos elementos que sean necesarios para ejecutar una acción establecida en el PME se podrán ir adquiriendo conforme avanza el tiempo, siempre y cuando los valores de dichos elementos se encuentren dentro del rango que fue presupuestado para la acción.

Si se requiere adquirir un bien o contratar algún servicio, lo primero es verificar si puede realizarse a través de un “Convenio Marco”, que otorga la posibilidad de adquirir bienes y servicios con disponibilidad vigente que ya han sido licitados por alguna entidad pública en alguna oportunidad, sin la necesidad de hacer un llamado a licitación nuevamente. Para ello se debe ingresar al Portal “Chile Compra” ([www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)) y revisar el catálogo electrónico de productos y servicios disponibles.

Si el bien o servicio que se requiere adquirir y/o contratar no está disponible en la modalidad del “Convenio Marco”, se tendrán las siguientes opciones:

1. Se podrá utilizar una modalidad de Trato Directo, para compras o adquisiciones cuyo monto total no supere las 10 UTM, siempre y cuando se presenten tres cotizaciones de distintos proveedores del bien o servicio que se requiere adquirir. En este caso se

- discriminará por el monto de la cotización y luego se procederá a generar la orden de compra para pasar a los protocolos de revisión y aprobación correspondientes, antes de enviarla al respectivo proveedor. También es posible hacer llamado a licitación, aunque generalmente no se emplea dicha modalidad para montos bajo las 10 UTM.
2. Para compras o adquisiciones cuyo monto total sea superior a 10 UTM, se deberá hacer un llamado a licitación pública, para lo cual se debe enviar una solicitud de compra a la Unidad de Compras y Adquisiciones, en donde podrá ser revisada y aprobada, previa refrendación presupuestaria. Una vez aprobada, se envía a Oficina de Alcaldía para autorizar la elaboración, primero de la orden de compra, y posteriormente de las bases de licitación con la información correspondiente para que, una vez aprobadas, sean publicadas en el Portal “Chile Compra” en espera de oferentes dentro del plazo establecido. Las ofertas se evaluarán de acuerdo a los criterios establecidos en las bases, y se hará emisión de la resolución de adjudicación de licitación para que, una vez aplicado el protocolo de revisión y aprobación correspondiente, se firme el contrato con el proveedor y se genere la orden de compra correspondiente. (Se debe declarar cierre de licitación a través del portal “Chile Compra” una vez que se genera el contrato y la orden de compra).

Si el llamado a licitación no presenta ofertas o éstas son consideradas no convenientes, se podrá hacer una declaración de licitación desierta. En tal caso se podrá iniciar un nuevo proceso de llamado a licitación o bien acudir a la modalidad de Trato Directo, con las respectivas justificaciones.

Nota: Para compras o adquisiciones cuyo monto total sea mayor a 1000 UTM, es obligación hacer un llamado a licitación pública.

#### 5.2.7.1.4.2. Información de las compras

Debido al complejo proceso de compras con que cuenta el DAEM, es fundamental llevar un control sobre él. Las compras que debe gestionar la Encargada de Adquisiciones son amplias en número y también en variedad, y para asegurar un resultado satisfactorio del proceso, no bastará con adquirir el bien o servicio que se solicita, sino que esa solicitud se desarrolle a través de una adecuada caracterización de lo que se requiere adquirir. No se trata del bien o servicio, si no de cuán necesario es éste y qué impactos tendrá su adquisición. En este sentido, deberá manejarse un buen criterio al momento de realizar el Plan de mejoramiento Educativo (PME) que termina interpretándose como un plan de compras asociadas a acciones.

#### 5.2.7.1.4.3. Verificación de los productos comprados

La Dirección del DAEM exige a todos los Directores de los establecimientos educacionales a revisar cada uno de los productos que sean adquiridos, e informar de forma inmediata a Encargada de Adquisiciones para concluir el proceso de compra.

Los productos adquiridos deben ser enviados por los proveedores correspondientes con la guía de despacho o factura hacia los respectivos establecimientos, en donde son revisados al momento de

hacer la recepción. La revisión consiste en verificar el estado de los productos y el cumplimiento de acuerdo con las especificaciones contratadas. Si hay conformidad en la revisión de los productos, se completará un Certificado de Recepción y se generará un Decreto de Pago para poder emitir el cheque dirigido al proveedor.

Nota: Cuando la compra se realiza a través del Portal “Chile Compra”, una vez cerrado el proceso de compra se debe calificar al proveedor por la experiencia de compra y el bien o servicio entregado, lo que se podrá realizar mediante el mismo portal.

#### 5.2.7.1.5. Producción y prestación del servicio

##### 5.2.7.1.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio

La producción del servicio, así como su prestación, se sustenta principalmente en dos procesos como son “Ejecución PEI y PME (**PA-05**)” y “Cobertura Curricular (**PA-06**)”. Mediante dichos procesos se pretende conseguir la entrega de los contenidos que deben ser aplicados en el proceso principal que es el proceso enseñanza-aprendizaje (no contemplado en el SGC) y planificar las acciones que se estimen necesarias para asegurar una distribución adecuada de los recursos. El control de la prestación del servicio, por tanto, se desarrolla monitoreando éstos procesos, pero también llevando a cabo un seguimiento sobre los demás procesos que integran el SGC a través de los indicadores de gestión definidos para cada uno de ellos, permitiendo además la mejora continua.

##### 5.2.7.1.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

Exclusión a la norma. (Ver apartado 1.4 del presente Manual de Calidad)}

##### 5.2.7.1.5.3. Identificación y Trazabilidad

El servicio realizado y entregado por el DAEM y sus establecimientos educacionales tiene como finalidad principal el aprendizaje de los estudiantes. En el proceso de Cobertura Curricular (**PA-06**) se desarrollan evaluaciones a los aprendizajes de todos los estudiantes. Las evaluaciones de los estudiantes quedan archivadas en la Unidad Técnico-Pedagógica, y permiten conocer la evolución en los aprendizajes y el rendimiento de cada uno de los estudiantes, así como también de los distintos cursos pertenecientes a los diferentes niveles de enseñanza.

##### 5.2.7.1.5.4. Propiedad del Cliente

En cada establecimiento educacional, se tiene almacenada toda la documentación con información individual de aquellos estudiantes que, por distintos motivos, les han sido solicitados

desde el establecimiento. Esta documentación será resguardada de manera adecuada mientras permanezca en archivo.

#### 5.2.7.1.5.5. Preservación del Servicio

En el DAEM no se lleva a cabo una preservación del servicio. Sin embargo, si se realiza la preservación de los insumos y resultados relacionados a éste, que viene siendo principalmente la documentación utilizada y generada en el SGC. La preservación de la documentación es tratada mediante los procedimientos de control de documentos y de registros (**PC-01** y **PC-02** respectivamente).

#### 5.2.7.1.6. Control de los equipos de seguimiento y medición

Exclusión a la norma. (Ver apartado 1.4 del presente Manual de Calidad)

### 5.2.8. Capítulo 8 MC

#### 5.2.8.1. Medición, Análisis y Mejora

##### 5.2.8.1.1. Generalidades

La Dirección del DAEM planifica y ejecuta procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios mejorar la eficacia del SGC y alcanzar conformidad con los objetivos de calidad y los requisitos del servicio y del cliente, tal como lo exige la norma ISO 9001. Estos procesos se aplican sobre los demás procesos que integran al SGC como una manera de llevar a cabo un control y lograr la mejora continua.

##### 5.2.8.1.2. Seguimiento y Medición

###### 5.2.8.1.2.1. Satisfacción del Cliente

La Dirección del DAEM debe asegurarse de medir la satisfacción de sus clientes con respecto al servicio que les entrega, por esta razón se encarga de que se lleve a cabo la aplicación de encuestas tanto a estudiantes y sus padres y/o apoderados de los distintos establecimientos educacionales de la

comuna, como también a los funcionarios municipales del área de la educación. **(PC-06: Evaluación de Satisfacción del Cliente)**

#### 5.2.8.1.2.2. Auditoría Interna

El Proceso de Auditorías Internas **(PC-03)**, representa el proceso de monitoreo más importante del SGC, pues a través de las auditorías internas se puede conocer el estado de todos los demás procesos que sean auditados, generando información que permite gestionar la mejora continua en el SGC.

La Auditoría Interna es un proceso complejo, que puede involucrar la participación de todo el personal que interactúa en el SGC, por esta razón, se debe planificar su desarrollo de tal manera que no altere el normal funcionamiento de los procesos del SGC que se realizan en el DAEM y en los establecimientos educacionales, y se informe oportunamente a las personas que serán auditadas. En consecuencia, se debe contar con un Plan o Programa de Auditorías en donde se detalla, entre otras cosas, el alcance de las auditorías, su método de desarrollo y las fechas en que se realizarán. Para cada una de las auditorías que se efectúen, deberá elaborarse un informe que dé cuenta de los resultados obtenidos tras su ejecución, informe que se empleará como insumo principal en el proceso de Revisión de Dirección **(PR-01)**.

#### 5.2.8.1.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

Cada proceso, además de contar con su respectivo procedimiento, está dotado de una serie de indicadores. Dichos indicadores que son sometidos a un monitoreo desarrollado en forma periódica para emplearlos como herramienta de seguimiento y medición de los distintos procesos del SGC.

Los indicadores definidos para los procesos del SGC deben ser cuantificables, comprensible y confiables. Esto implica que debe ser medible con métodos e información disponible por las personas responsables de los procesos y deben estar orientados a los objetivos de calidad establecidos. Además, deben ser fáciles de interpretar tanto para las personas que se encargan de realizar el monitoreo, como para las encargadas de utilizarlos en la toma de decisiones.

La medición y seguimiento de los procesos mediante indicadores entrega un diagnóstico sobre el estado actual de los procesos y muestra su evolución en el tiempo, facilitando la identificación de las no conformidades del servicio **(PC-04)**, y permitiendo la generación acciones correctivas y preventivas **(PC-05)** que aseguren la mejora continua en el SGC.

#### 5.2.8.1.2.4. Seguimiento y medición del servicio

El seguimiento y medición del servicio, se realiza mediante la evaluación de aprendizajes adquiridos por los estudiantes y por el grado de satisfacción de todos los clientes.

La evaluación de los aprendizajes se realiza mediante el análisis de los resultados SIMCE y del Informe de resultados de las evaluaciones especiales aplicadas a los estudiantes, en tres oportunidades durante el año escolar (Evaluaciones SEP) a los distintos niveles educativos **(PA-06: Cobertura Curricular)**. El grado o nivel de satisfacción de los clientes, se establece a través de las encuestas de

percepción aplicadas tanto a clientes internos como externos, es decir, funcionarios que interactúan con el SGC, los demás docentes y asistentes de la educación, estudiantes y sus padres y/o apoderados. **(PC-06: Evaluación de Satisfacción del Cliente)**

#### 5.2.8.1.3. Control del servicio no conforme

El SGC cuenta con un procedimiento para tratar el servicio no conforme **(PC-04)**, tal como lo exige la norma ISO 9001, cuya finalidad es abordar las eventuales no conformidades encontradas en el servicio, que pueden ser identificadas tanto a través del seguimiento del servicio como del monitoreo y control de los procesos. La no conformidad del servicio se genera cuando no se logra cumplir con los requisitos para su generación y prestación, y, por tanto, no se cumple con las expectativas del cliente.

Cada vez que se detecte una no conformidad, deberá generarse una o más acciones, según se estime necesario, para eliminarla y prevenir su ocurrencia en el futuro. **(PC-05: Acción Correctiva y Preventiva)**. La detección o identificación de no conformidades podrá realizarse mediante una auditoría interna o por cualquier persona que interactúe con los procesos del SGC, incluido el cliente externo. Sin embargo, deberá ser abordada por el o los responsables del proceso en conjunto con la Dirección de DAEM y si fuera necesario, por el Consejo de Directores de los establecimientos educacionales.

#### 5.2.8.1.4. Análisis de datos

La Dirección del DAEM debe asegurar la recopilación de la información necesaria para lograr la mejora continua a través del SGC. Esta información puede ser extraída de cualquiera de los procesos descritos en el presente capítulo (**Capítulo 8**), es decir, a procesos de medición, análisis y mejora, entre ellos, de seguimiento y medición, así como de servicio no conforme y de acciones correctivas y/o preventivas.

#### 5.2.8.1.5. Mejora

##### 5.2.8.1.5.1. Mejora Continua

La Mejora Continua se entiende como un proceso que involucra a toda la Organización y tiene como principal finalidad mejorar a través del cambio, logrando un buen aprovechamiento de recursos y la satisfacción de los estudiantes con sus padres y apoderados, y del personal involucrado en el quehacer educativo. Es importante tener en cuenta que toda deficiencia o no conformidad en la actual ejecución de acciones, representa una oportunidad para corregir y mejorar en el futuro. En este sentido, sin importar su cargo o función, cualquier persona al interior de la Organización siempre podrá aportar en la identificación oportunidades de mejora en las actividades o procesos en los que participa.

La Mejora Continua en el SGC se alcanza mediante el seguimiento y medición de los procesos que forman parte de él. La mejora continua es un objetivo y una prioridad en el DAEM y es responsabilidad de la Dirección asegurar el correcto funcionamiento de los procesos y la disposición de información necesaria para la toma de decisiones para alcanzar la conformidad con la generación y prestación del servicio, y con los requisitos del cliente. **(PR-01: Revisión de Dirección)**.

#### 5.2.8.1.5.2. Acción correctiva y preventiva

El SGC cuenta con un procedimiento mediante el cual se busca establecer las acciones necesarias para corregir las no conformidades detectadas y también para prevenir las no conformidades potenciales. Se debe tener registros de las acciones ejecutadas y realizar un seguimiento a éstas. **(PC-05: Acción Correctiva y Preventiva)**.

### 5.3. Documentación de Procedimientos del SGC

La documentación de procedimientos operativos en una organización es un requisito para poder implantar cualquier sistema de gestión. El Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) no cuenta con una documentación de procedimientos, por lo que estos fueron elaborados como parte del desarrollo del presente Trabajo. Estos procedimientos señalan la forma en que se desarrollan los procesos del DAEM que son parte del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y una vez aplicados, se convierten no sólo en una guía para ejecutar las actividades, sino también en una normativa que debe cumplirse por todas aquellas personas que son responsables y que participan en los respectivos procesos.

#### *5.3.1. Elaboración de Procedimientos Documentados*

##### 5.3.1.1. Levantamiento de Información

Para la elaboración de procedimientos se desarrolló un levantamiento de información sobre la forma en que se llevaban a cabo los procesos, tomando en cuenta las normativas aplicables, y considerando las mejoras o modificaciones que pudieran realizarse, de manera que integran las actividades que se han venido ejecutando, con las nuevas actividades, o bien, ajustes acordados al momento de su elaboración.

Se realizó también, el diseño de aquellos procedimientos nuevos para el DAEM que son propios del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) según lo exigido por la norma ISO 9001, para lo cual se toman como referencia modelos de procedimientos empleados en otras organizaciones que poseen sistemas de gestión basados en dicha norma.

Para efectuar el levantamiento de información, se emplearon las siguientes técnicas:

- a. Entrevista: se llevaron a cabo entrevistas con las personas que tienen responsabilidades y participación en los distintos procesos, con el propósito recopilar la mayor cantidad de información explícita e implícita de relevancia para los respectivos procedimientos y permitir una confección colaborativa de estos mismos.
- b. Investigación documental: se realizó una revisión de los documentos relacionados con el DAEM y los respectivos procesos. Entre dichos documentos se pueden destacar aquellos que contienen normas y regulaciones aplicables, y también aquellos que son generados como parte del proceso en cuestión o que son empleados en él.

### 5.3.1.2. Análisis de Información Recolectada

En la etapa de análisis de la información recopilada se realizó una clasificación y ordenamiento de esta, buscando contestar, en los distintos procesos, interrogantes como: ¿Qué actividades se realizan? ¿Quiénes las realizan? ¿Cómo las realizan? ¿Cuándo las realizan? ¿Dónde las realizan? ¿Por qué las realizan?

Una vez respondidas las preguntas antes indicadas, se procedió a confeccionar los respectivos procedimientos, los cuales fueron redactados por el alumno que elabora el presente Trabajo de Título, con la colaboración de los responsables de los distintos procesos, siguiendo una estructura que posee los elementos señalados a continuación:

*Tabla 8: Estructura de un Procedimiento*

Orden	Elementos	Descripción
A	Índice	Muestra una lista secuencialmente ordenada de los contenidos del procedimiento documentado.
B	Propósito	Señala la finalidad que se tiene al implementar el procedimiento.

C	Alcance	Indica cuál es el ámbito de aplicación del procedimiento.
D	Responsabilidades	Menciona a él o los responsables dentro del procedimiento y se enuncian las actividades que estos han de llevar a cabo.
E	Definiciones	Precisa el significado específico que tienen ciertos conceptos que son empleados en el procedimiento, y que es importante aclararlo para su ejecución.
F	Documentos Relacionados	Muestra una lista de documentos que son empleados como referencia para la elaboración del procedimiento o para su implementación.
G	Descripción del Procedimiento	Narra secuencialmente las actividades que se desarrollan como parte del procedimiento y señala los actores que intervienen en ellas.
H	Registros	Muestra una lista de registros que son generados como resultado de la implementación del procedimiento.
I	Indicadores	Enlista y describe los indicadores de gestión definidos para el procedimiento.
J	Control de Modificaciones	Cuadro que permite registrar constancias de modificaciones realizadas al procedimiento.

Nota: Todos los procedimientos poseen un encabezado en todas sus páginas, el cual contiene su respectiva identificación. En este se señala el nombre de la organización, el nombre del procedimiento, el código del procedimiento y constancia de elaboración, revisión y aprobación.

### 5.3.1.3. Procedimientos elaborados para el SGC

Los procedimientos operativos elaborados como parte del presente Trabajo son aquellos correspondientes al alcance definido para el diseño de Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del DAEM. Estos procedimientos se señalan en la tabla que se muestra a continuación, y se encuentran adosados en la sección “Anexo D”.

*Tabla 9: Lista de Procedimientos Elaborados*

N°	Procedimiento
1	PA-01: Ingreso de Personal
2	PA-02: Rendición de Cuentas
3	PA-03: Evaluación del Personal
4	PA-04: Compras y Adquisiciones
5	PA-05: Ejecución PEI y PME
6	PA-06: Cobertura Curricular
7	PA-07: Convivencia y Seguridad Escolar

8	PA-08: Apoyo Psicosocial
9	PA-09: Formación Integral
10	PC-01: Control de Documentos
11	PC-02: Control de Registros
12	PC-03: Auditoría Interna
13	PC-04: Control de Servicio No Conforme
14	PC-05: Acción Correctiva y Preventiva
15	PC-06: Evaluación de Satisfacción del Cliente
16	PR-01: Revisión de Dirección

#### 5.4. Aplicación de Prueba Piloto

El Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua es una organización cuya operación es actualmente compleja, debido a que sus procesos no se encuentran estandarizados. Esto dificulta el control realizado sobre la entrega del servicio educativo en los Establecimientos Educativos que operan bajo su administración.

Los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) diseñado en este Trabajo, tienen la característica de ser todos procesos compartidos, es decir, para que cada uno de ellos pueda desarrollarse, requiere de la complementación de actividades ejecutadas tanto por el personal del DAEM como por el personal de los Establecimiento Educativos.

Otra particularidad presente en estos procesos, es que inciden en la calidad del servicio educativo, y, si bien actualmente no están estandarizados, es posible conseguirlo, debido a la naturaleza de estos. Los procesos que integra el SGC son aplicables a la mayoría de los establecimientos municipales de la comuna, exceptuando el Colegio Natalia Peralta, que ofrece Enseñanza Básica Especial, y el Ministerio de Educación define otros protocolos para establecimientos de esta categoría.

Teniendo en cuenta esto, se puede estandarizar los procesos que integra el SGC en el resto de los establecimientos.

Con la autorización del Comité de Calidad, se aplica el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en una Prueba Piloto, que consiste en ejecutar las operaciones en base a la normativa y procedimientos elaborados en el diseño del sistema, aplicándolas sobre uno de los Establecimientos Educativos y poner a prueba su funcionamiento.

La Prueba Piloto se aplica sobre el Colegio Jesús Andino, que es el establecimiento que reúne la mayor cantidad de matrículas de la comuna. Este colegio ofrece a la comunidad, enseñanza pre-básica y básica. Para todos los actores del Colegio Jesús Andinos que deben interactuar con el SGC, existe un homólogo en los demás establecimientos, de manera que, al aplicarlo en uno de ellos, se podrá mantener la documentación elaborada y conservar también la asignación de responsabilidades.

#### 5.4.1. Sensibilización del Personal

El Diseño del SGC se desarrolló gracias al trabajo colaborativo de personal del DAEM y del Establecimiento Educativo en donde se aplica la Prueba Piloto, por tanto, ellos ya fueron parte de una sensibilización efectuada al comienzo de este Trabajo. Sin embargo, se realiza una breve entrevista con cada uno de los responsables de proceso, para presentar el Diseño del SGC y explicar en qué consiste la Prueba Piloto.

#### 5.4.2. Difusión del Diseño de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

La Documentación del SGC es difundida por DAEM y Colegio Jesús Andino, para que los responsables de proceso instruyan a los participantes de su proceso. Se distribuye una copia digital del Manual de Calidad a cada responsable de Proceso. El Comité de Calidad designa un representante para apoyar y supervisar la aplicación de la Prueba Piloto.

#### 5.4.3. Control de Procesos mediante el Diseño de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

La Prueba Piloto comienza a aplicarse progresivamente, iniciando el mes de octubre (2016), y a medida que esto se produce, cada responsable de proceso hace uso del respectivo procedimiento para verificar su funcionalidad. Se hace entender a los responsables del proceso que el Diseño del SGC es puesto a prueba para realizar los ajustes necesarios para en el futuro sea apto para llevar a cabo su implementación. En este sentido, se les solicita sugerir cambios que puedan mejorar en el Diseño.

En la Prueba Piloto se lleva a cabo un control de procesos a medida que se va haciendo uso de la documentación del Diseño del SGC. Este control se realiza mediante los indicadores establecidos para cada uno de los Procedimientos Académicos y Administrativos (PA).

##### 5.4.3.1. Control de Procesos mediante Monitoreo de Indicadores

A continuación, se explica el desarrollo del Monitoreo de Indicadores realizado a través de la Prueba Piloto.

#### 5.4.3.1.1. Llenado de Cuadro Resumen del Proceso

El siguiente cuadro está destinado a almacenar la información primaria del Proceso. En la parte superior se indica el nombre del Proceso, el nombre de el o los responsables, además de una breve descripción.

Se enuncian una serie de objetivos establecidos para el Proceso, los indicadores relacionados con ellos, y su fórmula de cálculo.

*Ilustración 8: Cuadro Resumen para Procesos*

Objetivo	Indicador	Fórmula de Cálculo	Valor Meta Anual	Mejora Indicador	Período de Medición
1.	1.1.				
	1.2.				
2.	2.1.				
	2.2.				

El “Valor Meta Anual” representa el valor que se espera alcanzar al término del año escolar, y su formato va a depender de la fórmula de cálculo que le fue asignada al indicador, pudiendo estar expresado en cantidad o porcentaje.

La “Mejora Indicador” representa el sentido en el que se logra mejorar el indicador. Si éste es acompañado del símbolo “↑”, su mejora debe realizarse incrementando el valor del indicador obtenido en las mediciones. Por el contrario, si el indicador es acompañado del símbolo “↓”, la mejora se obtiene disminuyendo el valor obtenido en sus mediciones.

El “Período de Medición” del indicador es aquel lapso de tiempo que transcurre entre una medición y otra. (Ejemplo: mensual, semestral, anual.)

Los indicadores elaborados por el Alumno han sido revisados por el Comité de Calidad y los responsables de los distintos procesos del SGC. Los valores meta anuales y los períodos de medición, por su parte, son definidos por el Comité de Calidad en conjunto con los responsables de cada proceso.

**Nota:** Los objetivos, indicadores, fórmulas de cálculo, valores meta anual y período de medición pueden sufrir modificaciones si el o los responsables así lo estiman conveniente, pudiendo también generarse nuevos objetivos e indicadores. Esto va a depender del comportamiento y avances que presente cada proceso.

#### 5.4.3.1.2. Llenado de Cuadro de Monitoreo de Indicadores

El Cuadro o Matriz de Indicadores reúne los valores obtenidos en las mediciones realizadas para cada indicador y su finalidad es facilitar el monitoreo de los Procesos. Este cuadro, por consiguiente, es completado dependiendo del “Período de Medición” definido para cada indicador.

*Ilustración 9: Cuadro de Monitoreo de Indicadores*

Matriz de Indicadores											
Indicador	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	META
1.1											
1.2											
2.1											
2.2											

Si a un indicador se le asigna período de medición mensual, debe tener un valor en cada una de las columnas del cuadro, es decir, para cada mes del año. Si en cambio, su período de medición es semestral, basta con completar con el valor obtenido, la columna correspondiente al mes de término de cada semestre. Finalmente, si el período establecido para medir un indicador es anual, se completará con el valor obtenido, la columna del último mes del año.

#### 5.4.3.1.3. Llenado de Cuadro de Acciones para Mejora

El siguiente cuadro agrupa las acciones que el o los encargados del proceso planifican tomando como base el monitoreo de los indicadores. Las distintas mediciones informan sobre la brecha existente con los valores esperados de los indicadores. Si no se está alcanzando el valor meta establecido, se deben generar las acciones que se estimen convenientes para lograrlo.

*Ilustración 10: Cuadro para Acciones de Mejora Continua*

Cuadro de Acciones para Mejora Continua	
Mes	Acciones
Marzo	
Abril	
Mayo	

Es recomendable que luego de una medición, se programe al menos una acción para aquel indicador que aún dista de su valor meta. Una acción perfectamente puede abarcar más de un indicador.

**Nota:** Es importante que, al término del año académico, se coordinen acciones para el período siguiente, enfatizando el trabajo sobre aquellas relacionadas con los indicadores cuyo valor meta no fue alcanzado.

#### 5.4.3.2. Resultados del Control de Procesos en Prueba Piloto

A continuación, se presentan los resultados del Monitoreo de Indicadores realizado para controlar los procesos Académicos y Administrativos (PA) del SGC, con la generación de acciones para la mejora continua. Los procesos que forman parte de la Prueba Piloto son:

PA-03: Evaluación del Personal

PA-04: Compras y Adquisiciones

PA-05: Ejecución del PEI y PME

PA-06: Cobertura Curricular

PA-07: Convivencia y Seguridad Escolar

PA-08: Apoyo Psicosocial

Evaluación del Personal (PA-03)					
Objetivo	Indicador	Fórmula de Cálculo	Valor Meta Anual	Mejora Indicador	Período de Medición
1. Evaluar el desempeño en el aula de los docentes y asistentes ayudantes de sala para generar mejoras en la implementación de estrategias de enseñanza.	1.1. Docentes que reciben acompañamiento en el Aula. 1.2. Porcentaje de docentes bien evaluados en visitas al aula realizadas	<i>Cantidad de Docentes visitados en el Aula</i>  $\frac{N^{\circ} \text{Docentes bien evaluados en visitas}}{N^{\circ} \text{Docentes que reciben visitas al aula}}$	30	↑	Semestral
			80%	↑	Semestral

	1.3. Porcentaje de Docentes que reciben algún tipo de retroalimentación.	$\frac{N^{\circ} \text{Docentes que reciben retroalimentación}}{N^{\circ} \text{Docentes que reciben visitas al aula}}$	100%	↑	Semestral
	1.4. Grado de utilización de TICs por parte de los docentes en el aula	$\frac{N^{\circ} \text{Docentes con un alto uso de TICs en clases}}{\text{Cantidad de Docentes del Establecimiento}}$	80%	↑	Semestral

**Cuadro de Acciones para Mejora Continua**

**Acciones**

Mes												
Marzo												
Abril												
Mayo												
Junio												

**Matriz de Indicadores**

Indicador	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	META
1.3									20	20	30
1.4									75%	75%	85%
1.5									100%	100%	100%
1.6									40%	40%	80%
Julio											
Agosto											
Septiembre											
Octubre											
Noviembre	Este mes se desarrolló acompañamiento a 20 docentes, de los cuales 15 resultaron bien evaluados. Cada uno de los docentes que recibieron acompañamiento fueron retroalimentados, por tanto, se debe hacer un seguimiento centrándose sobre aquellos										

	<p>que no obtuvieron buenos resultados, y entregándoles apoyo necesario para lograr una mejora.</p> <p>El Indicador 1.4 señala que el empleo de TICs por parte de los docentes en sus estrategias de enseñanza no cumple con las expectativas. Frente a esto, es fundamental exigir a los docentes la formulación de acciones que incluyan este tipo de herramientas con fines educativos para que los alumnos se familiaricen con los métodos de estudio actuales.</p> <p>Es fundamental que los docentes que ejercen jefatura de curso, se responsabilicen y se comprometan con sus alumnos, asegurando el desarrollo normal del proceso enseñanza-aprendizaje. Por esta razón deben monitorear a sus alumnos, y velar por que puedan superar las barreras que impiden su aprendizaje. En situaciones que lo ameriten, los docentes con jefatura deberán realizar entrevistas a sus alumnos para estar al tanto de lo que ocurre, y si es necesario, entrevistar a su apoderado.</p>
<p>Diciembre</p>	<p>Se deben generar nuevas acciones para el próximo periodo académico, para enfrentar el bajo nivel obtenido en la evaluación de desempeño del Mineduc. Un error o deficiencia identificada al interior del establecimiento es la mejorable coordinación entre los distintos actores de la comunidad escolar, las actividades deben realizarse en conjunto y no por separado. Se ha identificado una extraña percepción en los asistentes de la educación sobre su incidencia en los niveles de aprendizaje de los estudiantes, pues parte de ellos no asimilan su gran rol en el proceso enseñanza-aprendizaje. La mejora de los niveles de aprendizaje, así como también la mejora en el desempeño, se logrará en la medida en que cada miembro del cuerpo de funcionarios esté convencido de es un pilar fundamental, y se complementa con las labores de directivos y docentes. Se debe generar instancias, no sólo de capacitación para la adquisición de conocimientos, sino también para lograr motivación y compromiso entre los integrantes de la comunidad escolar.</p>

Objetivo	Indicador	Fórmula de Cálculo	Valor Meta Anual	Mejora Indicador	Periodo de Medición
1. Encargada de Adquisiciones gestiona todas las compras y adquisiciones requeridas y se asegura de la correcta recepción de los bienes y/o servicios por parte de los solicitantes.	1.1. Porcentaje de Solicitudes de Compra Aprobadas	$\frac{\text{Solicitudes de Compra Aprobadas}}{\text{Solicitudes de Compra Generadas}}$	100%	↑	Annual
	1.2. Porcentaje de Compras Pagadas	$\frac{\text{Nº Compras Pagadas}}{\text{Nº Compras Realizadas}}$	100%	↑	Annual
	1.3. Nivel de Conformidad en recepción de bienes y servicios	$\frac{\text{Nº Bienes y Servicios recibidos con Conformidad}}{\text{Nº Bienes y Servicios Adquiridos y Contratados}}$	100%	↑	Annual
2. Director de Establecimiento se encarga de presupuestar todas sus compras en su PME y de la elaboración de las Bases de Licitación requeridas.	2.1. Compras no presupuestadas en PME	$\frac{\text{Nº de Compras que no están declaradas en PME}}{\text{Nº Compras Realizadas}}$	0	↓	Annual
	2.2. Porcentaje de Bases de Licitación aprobadas	$\frac{\text{Bases de Licitación Aprobadas}}{\text{Bases de Licitación Requeridas}}$	100%	↑	Annual

**Matriz de Indicadores**

Indicador	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	META
1.1									100%	100%	100%
1.2									100%	100%	100%
1.3									100%	100%	100%
2.1									5	6	0
2.2									100%	100%	100%

Cuadro de Acciones para Mejora Continua	
Mes	Acciones

Ejecución del PEI y PME (PA-05)

Marzo	
Abril	
Mayo	
Junio	
Julio	
Agosto	
Septiembre	
Octubre	
Noviembre	<p>De los indicadores sólo se puede señalar que, hasta este mes, se acumulán 5 compras que no fueron presupuestadas en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Estas compras, fueron realizadas mediante Trato Directo y el monto total invertido en ellas fue \$740.000 aproximadamente y el motivo de compra era urgente. Por tal razón debieron realizar algunos pequeños ajustes a los valores declarados en el PME, descontando presupuesto a una acción para aumentar en otra, aun así, no se incurre en un hecho ilícito pues se realizó el ajuste sobre acciones declaradas con el mismo tipo de subvención como medio de financiamiento. Esta situación podría haberse transformado en un hecho riesgoso, hasta ilícito, pues si hasta el momento de realizar cada una de esas compras ya se hubiera gastado todo el presupuesto declarado en el PME inicial, no habría forma de declarar el gasto. La recomendación es realizar una distribución de recursos más previsoras al momento de presupuestar en el PME.</p>
Diciembre	<p>Este mes ha ocurrido algo similar a lo que se presentó el mes pasado, al realizarse una compra no contemplada en el PME inicial, teniendo que realizar ajustes en los montos presupuestados. Durante el año se acumularon 6 compras no presupuestadas en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) inicial. Para el próximo año, se tendrá que hacer una fortalecer el proceso de asignación de presupuesto a las acciones del PME, considerando que hay acciones que son más propensas a sufrir modificaciones en su aplicación.</p>

Objetivo	Indicador	Fórmula de Cálculo	Valor Meta	Mejora Indicador	Periodo de Medición
1. Sostenedor se responsabiliza de la elaboración del PEI	1.1. Instancias (visitas) generadas para apoyar y supervisar la ejecución del PEI	<i>Cantidad de visitas programadas para apoyar PEI</i>	2 Annual	↑	Semestral
	1.2. Realización de visitas para apoyar PEI	$\frac{\text{Visitas realizadas}}{\text{Visitas programadas}}$	100%	↑	Semestral
2. Director asegura la gestión del PEI	2.1. Instancias (reuniones) generadas para planificar la gestión (elaboración, revisión, actualización y difusión) del PEI	<i>Cantidad de reuniones programadas para gestionar PEI</i>	2	↑	Semestral
	2.2. Realización de reuniones para gestionar PEI	$\frac{\text{Reuniones realizadas}}{\text{Reuniones programadas}}$	100%	↑	Semestral
3. Sostenedor se responsabiliza de la elaboración del PME	3.1. Instancias (visitas) generadas para apoyar y supervisar la ejecución del PME	<i>Cantidad de visitas programadas para apoyar PME</i>	10	↑	Semestral
	3.2. Realización de visitas para apoyar PME	$\frac{\text{Visitas realizadas}}{\text{Visitas programadas}}$	100%	↑	Semestral
4. Director asegura la gestión del PME	4.1. Instancias (reuniones) generadas para planificar la y revisar el PME	<i>Cantidad de reuniones programadas para gestionar PME</i>	20	↑	Semestral
		$\frac{\text{Acciones ejecutadas o en ejecución}}{\text{Acciones planificadas}}$	100%	↑	Mensual
	4.3. Nivel de satisfacción en ejecución del PME	<i>Proyectos ejecutados con impacto positivo</i> <i>Proyectos (Planes) incluidos en PME</i>	100%	↑	Annual

Matriz de Indicadores											
Indicador	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	META
1.1								1	1	1	2
1.2								100%	100%	100%	100%
2.1								1	1	1	2
2.2								100%	100%	100%	100%
3.1								2	2	2	10
3.2								100%	100%	100%	100%
4.1								4	4	4	20
4.2								100%	100%	100%	100%
4.3										93%	100%

Cuadro de Acciones para Mejora Continua

Mes	Acciones
Marzo	
Abril	
Mayo	
Junio	
Julio	
Agosto	
Septiembre	
Octubre	Si bien todas las acciones incluidas en el PME están en ejecución y se están logrando buenos resultados, falta la generación de más instancias formales para coordinar el trabajo de socialización de avances de las acciones, para llevar un control adecuado de documentos y evitar cualquier duplicidad de información y eventuales dobles responsabilidades en las acciones.
Noviembre	Las estrategias actuales para controlar los avances del PME no son las más adecuadas, esto se ha podido observar con la reciente visita de Supervisor, en donde se ha notado cierta descoordinación entre los responsables de las acciones incluidas en el. Es necesario mejorar la elaboración y redacción del PME y hacer un seguimiento permanente a sus avances, para no recopilar medios de verificación de las acciones solamente en fechas próximas a alguna supervisión. La recomendación es que cada responsable se empodere de su acción y realice un seguimiento a lo largo del año académico (o durante el período de vigencia de la acción).

Diciembre	Luego del Proceso de Supervisión al que recientemente se ha sometido el Establecimiento, se evidencia una falta de compromiso de la comunidad escolar en general con el PME, siendo ésta la herramienta más importante para el funcionamiento de todas las actividades que se llevan a cabo y que inciden fuertemente en los aprendizajes de los estudiantes. Ahora bien, el compromiso se logra generando instancias de participación entre directivos, docentes y asistentes. Es fundamental que todos los funcionarios aporten en la elaboración del PME o en su defecto, que todos lo conozcan y entiendan la importante función que tiene como medio de planificación.
-----------	---

Cobertura Curricular (PA-06)						
Objetivo	Indicador	Fórmula de Cálculo	Valor Meta Anual	Mejora Indicador	Período de Medición	
1. En los establecimientos se implementan las Bases Curriculares y Programas de Estudio del Mineduc y se obtiene una adecuada Cobertura Curricular.	1.1. Instancias para la supervisión del nivel Cobertura Curricular  1.2. Porcentaje de Docentes con un adecuado nivel de cobertura curricular	<i>Cantidad de Supervisiones de Medición de Cobertura Curricular:</i>  $\frac{\text{Docentes con Avance Curricular Adecuado}}{\text{Docentes Supervisados}}$	4	↓	Anual	
			90%	↑	Anual	

	1.3. Porcentaje de Jornadas de Evaluaciones Progresivas Ejecutadas	<i>Jornadas Ev. Progresivas Ejecutadas</i> <i>Jornadas Ev. Progresivas Programadas</i>	100%	↑	Anual
2. Los estudiantes de los establecimientos aprenden los contenidos definidos por el Mineduc en sus Bases Curriculares.	2.1. Porcentaje de estudiantes que obtienen buen puntaje en Evaluaciones Progresivas.	<i>Estudiantes bien evaluados en Ev. Progresivas</i> <i>Estudiantes que rinden Ev. Progresivas</i>	70%	↑	Anual

Matriz de Indicadores											
Indicador	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	META
1.1									2	3	4
1.2									70%	76%	90%
1.3									100%	100%	100%
2.1									56%	51%	70%

Cuadro de Acciones para Mejora Continua

Mes	Acciones
Marzo	
Abril	
Mayo	
Junio	
Julio	
Agosto	
Septiembre	
Octubre	
Noviembre	El presente mes, el indicador 1.2 ha arrojado que el 70% de los docentes presenta un avance curricular adecuado, es decir, transmite los contenidos que debieran transmitirse hasta la fecha según la programación del Mineduc. Es una cifra baja, tomando en cuenta que la meta es tener al 90% de los docentes con buena cobertura curricular. Sin embargo, que los contenidos

	<p>establecidos en las Bases Curriculares sean tratados en las salas de clases, no implica que son comprendidos por los estudiantes. El indicador 2.1 señala que sólo el 56% de los estudiantes obtiene buenos resultados en las Evaluaciones Progresivas. Es difícil afirmar si esa cifra se debe a que no comprenden los contenidos, o si la entrega de los contenidos va desfasada con respecto a lo que define el avance curricular del Ministerio. Se deben diseñar estrategias que permitan agilizar la entrega de contenidos, pero, sobre todo, que aseguren que los contenidos sean comprendidos por los estudiantes.</p>
<p>Diciembre</p>	<p>Los indicadores de este mes siguen siendo deficientes en niveles de cobertura y de aprendizaje. Sin embargo, la situación actual muestra que hay un mejor nivel de cobertura curricular alcanzado por los docentes, pero los resultados obtenidos en la última Evaluación Progresiva han disminuido. El objetivo no debe ser sólo aumentar la rapidez en que se entregan los contenidos, pues podría perjudicar el aprendizaje de los estudiantes, que fue lo que ocurrió en esta ocasión. La recomendación es mejorar las estrategias de enseñanza para que la entrega de contenidos pueda ser más ágil, y sean comprendidos de mejor manera por los estudiantes. Se debe generar acciones de manera urgente en la Dimensión Pedagógica a través del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) para el próximo período académico.</p>

Objetivo	Indicador	Fórmula de Cálculo	Valor Meta	Mejora Indicador	Periodo de Medición
1. Atender y buscar solución a casos de estudiantes involucrados en actos que alteran o pueden perjudicar la buena convivencia escolar.	1.1. Cantidad de estudiantes que son recibidos por participación en actos que alteran la buena de convivencia escolar.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Casos recibidos de alumnos que se ven involucrados en problemas de convivencia escolar}}{\text{N}^\circ \text{ Casos recibidos}}$	50 Anual	↓	Mensual
	1.2. Cobertura de casos identificados (atenciones individuales realizadas a estudiantes).	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Casos Atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ Casos Recibidos}}$	100%	↑	Mensual
	1.3. Casos tratados satisfactoriamente (solucionados).	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Casos que lleguen a buen término}}{\text{N}^\circ \text{ Casos Atendidos}}$	90%	↑	Mensual
	1.4. Derivación de casos a redes de apoyo.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Casos Derivados}}{\text{N}^\circ \text{ Casos Recibidos}}$	10%	↓	Mensual
2. Elaborar, revisar y socializar el Reglamento Interno de Convivencia Escolar y definir los protocolos de actuación.	2.1. Revisiones de Reglamento de Convivencia Escolar y Protocolos de Actuación.	<i>Cantidad de revisiones realizadas al Reglamento y Protocolos.</i>	2	↑	Anual
3. Generar instancias para la reflexión sobre el buen clima escolar, programando charlas, actividades y talleres con ésta temática.	3.1. Instancias generadas para tratar temática de convivencia escolar con alumnos.	<i>Cantidad de actividades de reflexión programadas para los alumnos</i>	4	↑	Semestral
	3.2. Instancias generadas para tratar temática de convivencia escolar con padres y apoderados.	<i>Cantidad de actividades de reflexión programadas para padres y apoderados</i>	4	↑	Semestral

Matriz de Indicadores

Indicador	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	META
1.1								13	16	0	50
1.2								100%	100%	0	100%
1.3								85%	75%	0	90%
1.4								15%	25%	0	10%
2.1								1	1	1	2
3.1								5	5	5	4
3.2								0	0	0	4

Cuadro de Acciones para Mejora Continua

Mes	Acciones
Marzo	
Abril	
Mayo	
Junio	
Julio	
Agosto	
Septiembre	
Octubre	<p>El Indicador 1.1 señala que se han recibido 13 casos durante el mes de octubre, por los cuales se ha entrevistado a más de 30 alumnos. Se deben tomar acciones para disminuir éstas cifras, promoviendo en los alumnos el respeto y una buena conducta. Si bien la mayor parte de los casos se solucionan en mediaciones con Psicólogo y/o Encargado de Convivencia, se debe velar siempre por prevenir este tipo de situaciones.</p> <p>Se deben llevar a cabo todas las entrevistas a apoderados que sean necesarias para dar solución a situaciones de conflicto, aun cuando el objetivo siempre sea mediar entre los alumnos involucrados antes de que éstas se agraven y se tenga que hacer partícipe a sus padres debido a la gravedad de los hechos.</p> <p>Es importante considerar la realización de una mayor cantidad actividades con padres y/o apoderados, pues la mayor causa de las situaciones de conflicto ocurridas en el establecimiento es la actitud que los alumnos traen desde sus hogares. Se debe incentivar entonces a los padres a tener un mayor compromiso no sólo en ámbitos académicos sino también de conducta.</p>
Noviembre	<p>Aunque se han realizado múltiples esfuerzos por prevenir actitudes que alteren la buena convivencia entre los estudiantes del establecimiento, aun se registran casos de alumnos que caen de manera reiterada en este accionar. Se podría considerar la gestión</p>

Apoyo Psicosocial (PA-08)

	<p>de talleres o charlas en los que puedan participar los alumnos reincidentes, junto con sus apoderados y también junto a su profesor(a) jefe, pues la mayor causante del comportamiento de dichos estudiantes se debe a desatenciones en sus hogares y la falta de compromiso de sus padres en la resolución de conflictos. Los(as) profesores(as) jefe tienen un rol fundamental (muchas veces no asimilado por ellos mismos) en la resolución de conflictos realizada por el Departamento de Convivencia del establecimiento, pues éstos deberían manejar información útil para llegar a consensos en casos de requerirlos, y más importante aún, adelantarse a los hechos y evitar aquellas conductas en los estudiantes que son más propensos a caer en actitudes incorrectas.</p>
Diciembre	<p>Se llama a generar instancias para la reflexión de los estudiantes y sus padres y/o apoderados para prevenir las conductas que puedan alterar la convivencia escolar del establecimiento. Además, considerar actividades en las que participen los funcionarios del establecimiento para que puedan reflexionar y compartir, promoviendo así el buen trato entre pares y mantener un adecuado clima de trabajo.</p>

Objetivo	Indicador	Fórmula de Cálculo	Valor Meta Anual	Mejora Indicador	Periodo de Medición	
1. Identificar en el contexto familiar, las problemáticas que afectan la asistencia regular al establecimiento educacional.	1.1. Cantidad de alumnos que mensualmente registran problemas de asistencia regular.	$\frac{N^{\circ} \text{ Total de Alumnos con Baja Asistencia}}{(una asistencia menor al 80\%)}$	60	↓	Mensual	
	1.2. Porcentaje de Entrevistas realizadas a padres y/o apoderados de aquellos alumnos que presentan inasistencias durante el período.	$\frac{N^{\circ} \text{ Entrevistas con Apoderados}}{N^{\circ} \text{ Total de Alumnos con Baja Asistencia}}$	100%	↑	Mensual	
	1.3. Porcentaje de Visitas Domiciliarias efectivamente realizadas a alumnos que presentan inasistencias frecuentemente (más de tres días consecutivos de inasistencia no justificados).	$\frac{N^{\circ} \text{ Alumnos visitados en su domicilio}}{N^{\circ} \text{ Alumnos con Inasistencia Crónica}}$	100%	↑	Semestral	
	2. Realizar postulaciones a Becas y gestionar Beneficios de Salud para los alumnos, además de generar instancias de difusión de información relacionada.	2.1. Instancias generadas para difusión de información relacionada con becas estudiantiles.	<i>Cantidad de instancias programadas para informar a los alumnos y sus padres y apoderados</i>	8	↑	Semestral
		2.2. Postulaciones desarrolladas satisfactoriamente	$\frac{N^{\circ} \text{ Postulaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ Postulaciones requeridas}}$	100%	↑	Bianual
2.3. Cantidad de alumnos becados.		<i>Cantidad de alumnos que reciben becas de estudio.</i>	20	↑	Bianual	
2.4. Cantidad de alumnos beneficiados con apoyo escolar (útiles, uniformes y otros).		<i>Cantidad de alumnos beneficiados con útiles escolares, uniforme y otros elementos.</i>	400	↑	Annual	
	2.5. Cantidad de alumnos que obtienen beneficios en salud	<i>Cantidad de alumnos que reciben beneficios a la salud.</i>	50	↑	Annual	

	(Atención de oftalmólogo, traumatólogo, entre otros).			
--	---	--	--	--

Matriz de Indicadores											
Indicador	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	META
1.1										116	60
1.2									100%	100%	100%
1.3									87%	87%	100%
2.1									6	6	8
2.2											100%
2.3											20
2.4									181	504	400
2.5									38	52	50

Cuadro de Acciones para Mejora Continua											
Acciones											
Mes											
Marzo											
Abril											
Mayo											
Junio											
Julio											
Agosto											
Septiembre											
Octubre											
Noviembre	Se debe seguir realizando esfuerzos por los alumnos que tienen bajo nivel de asistencia a clases, más aún por aquellos que poseen inasistencia crónica, coordinando trabajo con los docentes que realizan jefatura en los cursos de éstos alumnos. Utilizar todas las redes de apoyo a disposición que sean necesarias para dar solución a los casos que se presenten. Mantener informados a todos los agentes relevantes en cada caso, para mejorar la ejecución de acciones que permitan prevenir la inasistencia de los alumnos al establecimiento, generando instancias para el apoyo y motivación de todos ellos.										

Diciembre	<p>A pesar de los grandes esfuerzos realizados por el equipo psicosocial, aun se presentan casos de estudiantes con inasistencia crónica, se debe mantener el trabajo de seguimiento a las asistencias de los alumnos a clases realizado durante todo el año por el Asistente Social e insistir en la realización de visitas domiciliarias, aunque esto se haga difícil por el bajo compromiso de algunos apoderados. Mantener las estrategias de apoyo que brindan los psicólogos, ya que hasta el momento se han obtenido buenos resultados.</p>
-----------	--

## 5.4. Auditoría Interna

### 5.4.1. Realización de Auditoría Interna

Para la realización de la Auditoría Interna se sigue el procedimiento PC-03: Auditoría Interna. Como el diseño del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) no es implementado, sino más bien aplicado mediante una Prueba Piloto, la presente auditoría es realizada con la finalidad de probar el diseño y verificar su cumplimiento con los requisitos de la norma ISO y las regulaciones legales y reglamentarias del DAEM y sus establecimientos educacionales.

Tal como se ha definido en la metodología del presente Trabajo de Título, el Alumno ejerce en calidad de Auditor Interno, por lo tanto, cuando se mencione al Auditor Interno, se estará hablando también del Alumno.

El Auditor Interno elabora un Plan de Auditoría en el que se describe la forma en la cual se llevará a cabo la auditoría y se encarga de su implementación. Una vez que ésta ha sido desarrollada, confecciona un informe con los resultados de la auditoría, documento conocido como el Reporte de Auditoría Interna, el cual se presenta a continuación.

## **Reporte de Auditoría Interna**

*Tabla 10: Resumen Descripción Auditoría Interna*

N° de Auditoría	1
Auditor Interno	Guillermo Segovia C.
Organización Auditada	Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) Codegua
Lugar donde se realiza	Dependencias del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) y Establecimiento Institucional “Colegio Jesús Andino”
Período en que se realiza	28, 29 y 30 de Marzo de 2017
Norma de Referencia	ISO 9001:2008

### 1. Objetivos de la Auditoría

*Tabla 11: Objetivos de la Auditoría Interna*

N°	Objetivos
1	Verificar que el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) diseñado cumple con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
2	Evaluar la capacidad del SGC para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables al alcance del sistema.
3	Determinar si el DAEM mide el cumplimiento de los objetivos de calidad establecidos.
4	Identificar oportunidades de mejora para el SGC y los procesos que lo integran.

### 2. Alcance de la Auditoría

La presente auditoría es la primera auditoría interna del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y contempla la inspección de las Cláusulas 4,5,6,7, y 8 de la norma ISO 9001:2008. La Auditoría se desarrolla en el Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) y en uno de los establecimientos educacionales bajo su cargo, el Colegio Jesús Andino, en el cual se cuenta con la documentación del SGC como parte de la aplicación una Prueba Piloto de éste.

Con ésta primera auditoría se pretende probar el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ya aplicado mediante la Prueba Piloto, evaluando su estado actual y generar una instancia para la detección de oportunidades de mejora tanto en el diseño del SGC como en la operación actual de los procesos del DAEM.

### 3. Desarrollo de la Auditoría

La Auditoría Interna del Sistema de gestión de la Calidad (SGC) se desarrolla por procesos, siguiendo el enfoque por procesos establecido en la norma ISO 9001:2008.

Se requiere la disponibilidad de cada uno de los responsables de los procesos del SGC para llevar a cabo entrevistas, en las que se efectúa una revisión de la documentación relacionada con los respectivos procesos.

Durante las entrevistas, se emplea una lista de verificación que contiene los requisitos de la norma ISO 9001:2008, con la cual se determina el cumplimiento de dichos requisitos por parte del

SGC. Se utiliza también, formularios de procesos, que permitirán apuntar los hallazgos que se manifiestan en las entrevistas, como observaciones, no conformidades y oportunidades de mejora, facilitando la organización de la información, y la elaboración del informe de resultados de auditoría.

La auditoría se lleva a cabo según el cronograma incluido en el Plan de Auditoría y que se exhibe en el siguiente cuadro:

*Tabla 12: Cronograma de Auditoría Interna*

<b>Cronograma de Auditoría Interna</b>					
Fecha	Lugar	Hora Inicio	Hora Término	Proceso (Procedimiento)	Auditados
28 Mar	Biblioteca Colegio Jesús Andino	16:00	16:40	Reunión de Inicio	Directora DAEM y Responsables de Procesos
	Oficina Director Colegio	16:50	17:30	PA-05: Ejecución PEI y PME	Rodrigo Arredondo (Director Colegio)
29 Mar	Oficina UTP	10:00	10:40	PA-06: Cobertura Curricular	Manuel Pérez (Jefe UTP)
	Oficina Encargada de Personal DAEM	11:00	11:40	PA-01: Ingreso de Personal	Aida Lobos (Encargada Personal)
	Oficina Encargada de Finanzas DAEM	11:50	12:30	PA-04: Compras y Adquisiciones	Patricia Arredondo (Encargada Finanzas)
	Oficina Asistente Social	16:30	17:00	PA-08: Apoyo Psicosocial	Claudio Agurto (Psicólogo) Fernando Castro (Asistente Social)
30 Mar	Oficina Encargado Conv. Escolar Colegio	9:00	9:30	PA-07: Convivencia y Seguridad Escolar	Guillermo Segovia Z. (Encargado Convivencia Escolar)
	Oficina UTP	9:40	10:10	PA-09: Formación Integral	Manuel Pérez (Jefe UTP)
	Oficina Director Colegio	11:00	11:30	PA-03: Evaluación del Personal	Rodrigo Arredondo (Director Colegio) Manuel Pérez (Jefe UTP)
	Oficina Encargada de Finanzas DAEM	11:40	12:20	PA-02: Rendición de Cuentas	Patricia Arredondo (Encargada Finanzas)
	Oficina UTP DAEM	12:30	13:00	PC-06: Satisfacción del Cliente	Isabel Céspedes (Rep. Dirección)
	Biblioteca Colegio Jesús Andino	16:00	16:40	Reunión de Cierre	Directora DAEM y Responsables de Procesos

Tras la realización de las entrevistas, se reúne la información apuntada en los formularios de procesos empleados por el Auditor Interno, organizándola en tipos de hallazgos. Se adjunta a lo anterior señalado, la lista de verificación del cumplimiento de requisitos de la norma ISO 9001:2008, la cual se sustenta en aquellos hallazgos. La información recopilada se entrega en los párrafos siguientes.

### **Hallazgos de Auditoría**

#### **1) Observaciones**

- 1.1 **(PA-05: Ejecución PEI y PME)** La versión vigente del PME posee errores de escritura. Fue cargado en el Portal con dichos errores.
- 1.2 **(PA-05: Ejecución PEI y PME)** El PME está actualizado en el Portal, pero el documento impreso que posee el equipo directivo no lo está. Además, a la fecha, no se encuentra debidamente difundido por toda la comunidad escolar del establecimiento. Se debe imprimir la última versión del PME para su difusión.
- 1.3 **(PA-06: Cobertura Curricular)** Las Evaluaciones Progresivas del mes de marzo debían ser desarrolladas en el Laboratorio de Computación. Sin embargo, fueron impresas y aplicadas a los alumnos en sus salas de clases por problemas en la conexión. Debido a esto se tuvo que designar un ayudante para ingresar de forma manual, las respuestas de cada uno de los alumnos en la Plataforma Mi Aula.
- 1.4 **(PA-06: Cobertura Curricular)** Se detecta una falta de claridad en el Indicador 1.1 “Cantidad de Supervisiones de Medición de Cobertura Curricular”, el cual no especifica si son supervisiones realizadas o programadas. Se debe editar Indicador y dejar constancia en Registro de Modificaciones del procedimiento.
- 1.5 **(PA-01: Ingreso de Personal)** El examen psicológico actualmente es un requisito exclusivo para aquellos que postulan a cargos que tienen interacción directa con la atención de alumnos (docentes y paradocentes). En el procedimiento no se hace una distinción y se asume que se aplica como requisito para todo el personal al momento de su incorporación.
- 1.6 **(PA-01: Ingreso de Personal)** No hay claridad en la fórmula para asignar las remuneraciones del personal. Una fracción del monto de la remuneración corresponde a criterios definidos por la normativa, pero la otra no tiene sustento o justificación y se podría interpretar que es generada mediante la utilización de criterio personal.
- 1.7 **(PA-08: Apoyo Psicosocial)** El documento con la información de contacto de los estudiantes del establecimiento no se encuentra actualizado, lo que dificulta en algunos casos la comunicación con los apoderados y el monitoreo de casos de estudiantes con problemas de asistencia regular a clases.
- 1.8 **(PA-07: Convivencia y Seguridad Escolar)** Las entrevistas realizadas a los estudiantes y a los apoderados se registran en forma manual y son archivadas por fecha. Debido a esto, resulta poco expedita la consulta o búsqueda de información de los distintos casos tratados, el seguimiento de éstos no es lo suficientemente ágil.
- 1.9 **(PA-07: Convivencia y Seguridad Escolar)** Es importante destacar que los indicadores del procedimiento consideran solamente los casos que llegan al Departamento de Convivencia Escolar y no aquellos que son solucionados por docentes o inspectores de patio, en las salas de clases o en el patio del establecimiento respectivamente, por tratarse de conflictos menores.

- 1.10 **(PA-09: Formación Integral)** El procedimiento no señala el plazo con el que cuenta cada monitor o encargado de taller para confeccionar el programa de actividades a desarrollar con sus estudiantes. (Agregar al procedimiento)
- 1.11 **(PA-03: Evaluación del Personal)** Algunas visitas al aula programadas para el mes de marzo fueron postergadas para el mes siguiente por requerir a los evaluadores designados, para el desarrollo de funciones externas por parte del municipio y del INE. (Apoyo Censo).

## 2) No Conformidades

- 2.1 **(PA-05: Ejecución PEI y PME, Requisito 4.2.1 de la Norma)** No hay un registro o constancia de las modificaciones realizadas al PEI ni al PME.
- 2.2 **(PA-06: Cobertura Curricular, Requisito 4.2.1 de la Norma)** El Calendario de Supervisión de Planificaciones no está terminado. A la fecha debiera estar concluso y haber sido difundido a los docentes. (REA-06.01).
- 2.3 **(PA-06: Cobertura Curricular, Requisito 4.2.1 de la Norma)** Se cuenta con documentos que son aplicados para realizar el seguimiento de los Objetivos de Aprendizaje (OA) de forma manual, pero no está confeccionada la Planilla de Seguimiento, la cual a la fecha debería haber sido elaborada. (REA-06.02)
- 2.4 **(PA-01: Ingreso de Personal, Requisitos 4.2.1 y 6.2.1 de la Norma)** No todos los cargos poseen una descripción del perfil documentada (Los cargos ocupados mediante concurso si la poseen). Se desconoce si aquellos casos fueron informados de la respectiva descripción del perfil al momento de incorporarse a la dotación de personal.
- 2.5 **(PA-04: Compras y Adquisiciones, Requisito 4.2.1 de la Norma)** No hay una lista de las compras realizadas por establecimiento.
- 2.6 **(PA-04: Compras y Adquisiciones, Requisitos 4.2.1 y 7.4.3 de la Norma)** No hay registros documentados de inspección de productos adquiridos mediante trato directo.
- 2.7 **(PA-09: Formación Integral, Requisito 4.2.1 de la Norma)** Si bien todos los talleres que se encuentran en desarrollo forman parte del PME, no hay un registro que evidencie de que todos ellos fueron concebidos mediante una propuesta documentada, como debiera ser según lo que indica el procedimiento.
- 2.8 **(PA-03: Evaluación del Personal, Requisito 4.2.1 de la Norma)** No existe evidencia de que todo el personal del establecimiento fue evaluado al término del periodo académico anterior. Se tienen evaluaciones documentadas, sin embargo, no hay constancia de que todas éstas fueron comunicadas a los respectivos evaluados. (REA-03.02: Nómina de Evaluados por Dirección)
- 2.9 **(PC-06: Evaluación de Satisfacción del Cliente, Requisito 4.2.1 de la Norma)** No se encuentra elaborado el Programa de aplicación de encuestas.
- 2.10 **(PC-06: Evaluación de Satisfacción del Cliente, Requisito 4.2.1 de la Norma)** A la fecha no se cuenta con el formato de encuestas de percepción dirigidas al personal.

## 3) Oportunidades de Mejora

- a. **(PA-07: Convivencia y Seguridad Escolar)** Al digitalizar las atenciones de los estudiantes y sus apoderados, se podrían utilizar herramientas informáticas sencillas como Google Drive u otras, para para vincular y sincronizar los procesos de Apoyo Psicosocial

(PA-08) y de Convivencia Escolar (PA-07), generando historiales de los estudiantes atendidos mediante ambos procedimientos, que fortalecerían el seguimiento de casos.

- b. **(PA-09: Formación Integral)** La realización de talleres extraescolares es una necesidad, considerando la realidad de los estudiantes de la comuna, y han tenido buen impacto en el desarrollo integral de sus estudiantes según los informes de evaluación. Sin embargo, se podría considerar la implementación de talleres que complementen de mejor manera el ámbito pedagógico, el cual, según los resultados de los resultados de las mediciones SIMCE, es bastante mejorable.

*Tabla 13: Lista de Verificación de Requisitos de la Norma ISO 9001:2008*

CLÁUSULA	REQ. NORMA	DETALLE	ESTADO	DOCUM. DE REFERENCIA
4		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
	4.1	REQUISITOS GENERALES		
	4.2	REQUISITOS DE DOCUMENTACIÓN		
	4.2.1	DOCUMENTACION DE POLITICA DE LA CALIDAD, OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y MANUAL DE LA CALIDAD. DOCUMENTACION DE PROCEDIMIENTOS Y LA INCLUSION DE OTROS DOCUMENTOS Y REGISTROS QUE LA ORGANIZACIÓN DETERMINA NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE SUS PROCESOS.	<b>NO CUMPLE (P)</b>	MC PA PC
	4.2.2	DOCUMENTACION DE UN MANUAL DE LA CALIDAD QUE INCLUYA EL ALCANCE Y EXCLUSIONES DEL SGC JUSTIFICADAS; QUE INCLUYA O HAGA REFERENCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL SGC Y QUE CONTENGA UNA DESCRIPCION DE LA INTERACCION DE LOS PROCESOS DEL SGC.	<b>OK</b>	MC
	4.2.3	DOCUMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE DOCUMENTOS	<b>OK</b>	PC-01
	4.2.4	DOCUMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE REGISTROS	<b>OK</b>	PC-02
5		RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION		
	5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCION		
		COMUNICACIÓN A TODA LA ORGANIZACIÓN DE IMPORTANCIA DE SATISFACCION DE REQUISITOS DEL CLIENTE, LEGALES Y REGLAMENTARIOS. ESTABLECIMIENTO DE UNA POLITICA DE LA CALIDAD Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD. EXISTE UN PROCEDIMIENTO PARA LA REVISION DE LA DOCUMENTACION DEL SGC.	<b>OK</b>	MC PR-01 PC-03
	5.2	ENFOQUE AL CLIENTE		
		SE ASEGURA LA DETERMINACION Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DEL CLIENTE	<b>OK</b>	PA-05 PC-06 PC-03
	5.3	POLITICA DE LA CALIDAD		
		SE ASEGURA QUE LA POLITICA DE LA CALIDAD ES ADECUADA AL PROPOSTO DE LA ORGANIZACIÓN Y QUE INCLUYE EL COMPROMISO DE CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DEL SGC Y CON LA MEJORA CONTINUA. LA POLITICA DE LA CALIDAD ES COMUNICADA Y ENTENDIDA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN Y ES REVISADA PARA SU CONTINUA ADECUACION	<b>OK</b>	MC PR-01

	5.4	PLANIFICACION		
	5.4.1	SE ASEGURA QUE LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD SON MEDIBLES Y COHERENTES CON LA POLITICA DE LA CALIDAD.	OK	MC PR-01 PC-03
	5.4.2	SE ASEGURA LA INTEGRIDAD DEL SGC CUANDO SE PLANIFICAN E IMPLEMENTAN MODIFICACIONES EN ÉL.	OK	PC
	5.5	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN		
	5.5.1	LAS RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES DENTRO DEL SGC ESTAN DEFINIDAS Y SON COMUNICADAS DENTRO DE LA ORGANIZACION	OK	PA-01 PR-01 PC-03
	5.5.2	SE ASEGURA LA DESIGNACION DE UN REPRESENTANTE DE LA DIRECCION ENCARGADO DEL FUNCIONAMIENTO DEL SGC. EL REPRESENTANTE DE LA DIRECCION ASEGURA QUE SE ESTABLECEN, IMPLEMENTAN Y MANTIENEN LOS PROCESOS NECESARIOS PARA EL SGC, INFORMA A LA DIRECCION SOBRE EL DESEMPEÑO DEL SGC Y DE CUALQUIER NECESIDAD DE MEJORA Y PROMUEVE LA TOMA DE CONCIENCIA DE LOS REQUISITOS DEL CLIENTE EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN	OK	MC PR-01
	5.5.3	SE ESTABLECEN LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN APROPIADOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	OK	MC PR-01
	5.6	REVISION POR LA DIRECCION		
	5.6.1	LA DIRECCION REvisa A INTERVALOS PLANIFICADOS EL SGC, PARA ASEGURARSE DE SU CORRECTO FUNCIONAMIENTO Y MANTIENE REGISTROS DOCUMENTADOS DE LAS REVISIONES REALIZADAS.	NO CUMPLE	PR-01
	5.6.2	SE UTILIZA COMO INFORMACION DE ENTRADA PARA LAS REVISIONES: RESULTADOS DE AUDITORIAS INTERNAS, RETROALIMENTACION DEL CLIENTE, DESEMPEÑO DE PROCESOS, CONFORMIDAD DEL SERVICIO, ESTADO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS Y RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA	NO CUMPLE	PR-01 PA PC
	5.6.3	LOS RESULTADOS DE LAS REVISIONES SE DOCUMENTAN E INCLUYEN DECISIONES Y ACCIONES RELACIONADAS CON: LA MEJORA DE LA EFICACIA DEL SGC Y SUS PROCESOS, Y LA MEJORA DEL SERVICIO Y LA SATISFACCION DEL CLIENTE.	NO CUMPLE	PR-01
6		GESTION DE LOS RECURSOS		
	6.1	GENERALIDADES		
		LA DIRECCION DETERMINA Y PROPORCIONA LOS RECURSOS NECESARIOS PARA AUMENTAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE, MANTENER EL SGC Y MEJORAR SU EFICACIA CONTINUAMENTE.	OK	PA-01 PA-03 PA-04 PA-05
	6.2	RECURSOS HUMANOS		
	6.2.1	SE DETERMINA LA COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PERSONAL QUE REALIZA LABORES QUE INCIDEN EN LA CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS DEL SERVICIO	NO CUMPLE (P)	PA-01 PA-03
	6.2.2	EL PERSONAL ES CONSCIENTE DE LA IMPORTANTE CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD	OK	PA-01 PA-03
	6.3	INFRAESTRUCTURA		
		SE DETERMINA, PROPORCIONA Y MANTIENE LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA LOGRAR LA CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS DEL SERVICIO	OK	PA-04 PA-05
	6.4	AMBIENTE DE TRABAJO		
		SE DETERMINA Y GESTIONA AMBIENTE DE TRABAJO NECESARIO PARA LOGRAR LA CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS DEL SERVICIO	OK	PA-05 PA-07

7		REALIZACION DEL SERVICIO		
	7.1	PLANIFICACION DE LA REALIZACION DEL SERVICIO		
		SE PLANIFICAN Y DESARROLLAN LOS PROCESOS NECESARIOS PARA LA REALIZACION DEL SERVICIO	OK	PA-01 PA-03 PA-05 PA-06
	7.2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE		
	7.2.1	SE DETERMINAN LOS REQUISITOS DEL CLIENTE, Y REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS	OK	PA-02 PA-06 PA-08
	7.2.2	SE DETERMINAN Y CUMPLEN LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO	OK	PR-01 PA-03
	7.2.3	SE DETERMINAN Y EMPLEAN MEDIOS DE COMUNICACIÓN EFICACES CON EL CLIENTE RELACIONADAS CON LA INFORMACION DEL SERVICIO, CONSULTAS Y RETROALIMENTACION	OK	PR-01 PA-03 PC-06
	7.3	<u>DISEÑO Y DESARROLLO</u>	<b>EXCLUIDO</b>	
	7.4	COMPRAS		
	7.4.1	SE ESTABLECEN METODOS PARA ASEGURAR QUE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS ADQUIRIDOS CUMPLEN CON LOS REQUISITOS DE COMPRA ESTABLECIDOS, Y QUE LOS PROVEEDORES SON SELECCIONADOS Y EVALUADOS EN FUNCION DE SUS CAPACIDADES PARA CUBRIR DICHS REQUISITOS	OK	PA-04 PA-05
	7.4.2	SE ASEGURA LA ESPECIFICACION DE REQUISITOS ANTES DE SER COMUNICADOS AL PROVEEDOR	OK	PA-04
	7.4.3	SE DESARROLLA UNA INSPECCION O VERIFICACION EN LOS PRODUCTOS ADQUIRIDOS DE LOS REQUISITOS DE COMPRA ESTABLECIDOS	NO CUMPLE (P)	PA-04
	7.5	PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO		
	7.5.1	LA ORGANIZACIÓN CONTROLA LA PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO	OK	PA-05 PA-06
	7.5.2	<u>VALIDACION DE PROCESOS DE PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO</u>	<b>EXCLUIDO</b>	
	7.5.3	SE IDENTIFICA EL ESTADO DEL SERVICIO CON RESPECTO A LOS REQUISITOS DE SEGUIMIENTO A TRAVÉS DEL PROCESO DE REALIZACION	OK	PA-06
	7.5.4	SE IDENTIFICAN Y PROTEGEN LOS BIENE QUE SON PROPIEDAD DEL CLIENTE MIENTRAS ESTAN SIENDO UTILIZADOS POR LA ORGANIZACION	OK	PC-01
	7.5.5	SE PRESERVA EL SERVICIO CON LA FINALIDAD DE MANTENER LA CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS	OK	PC-01 PC-02
	7.6	<u>CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE MONITOREO Y MEDICION</u>	<b>EXCLUIDO</b>	
8		MEDICION, ANALISIS Y MEJORA		
	8.1	GENERALIDADES		
		SE PLANIFICAN E IMPLEMENTAN PROCESOS DE SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y MEJORA DEL SGC	OK	PA PR-01 PC-04 PC-05
	8.2	SEGUIMIENTO Y MEDICION		
	8.2.1	SE REALIZA UN SEGUIMIENTO A LA PERCEPCION DEL CLIENTE CON RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DE SUS REQUISITOS POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN	OK	PC-06
	8.2.2	SE PLANIFICAN Y DESARROLLAN AUDITORIAS INTERNAS PARA DETERMINAR LA EFICAGIA DEL SGC Y SU CONFORMIDAD CON LOS	OK	PR-01 PC-03

		REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001 Y LOS DEMÁS REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS. ADEMÁS, SE MANTIENE UN PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACION DE DICHAS AUDITORIAS		
	8.2.3	SE REALIZA UN SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS DEL SGC	<b>OK</b>	PA PR-01 PC-04 PC-05
	8.2.4	SE REALIZA UN SEGUIMIENTO A LAS CARACTERISTICAS DEL SERVICIO PARA VER SI CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS	<b>OK</b>	PR-01 PC-04 PC-05
	<b>8.3</b>	<b>CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME</b>		
		SE ASEGURA LA IDENTIFICACION Y CONTROL DE LAS NO CONFORMIDADES EN EL SERVICIO, Y SE MANTIENE UN PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR AQUELLO.	<b>OK</b>	PC-04
	<b>8.4</b>	<b>ANALISIS DE DATOS</b>		
		SE DETERMINAN, RECOPILAN Y ANALIZAN DATOS DEL SEGUIMIENTO Y MEDICION DE PROCESOS PARA DEMOSTRAR LA EFICACIA DEL SGC Y PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL	<b>OK</b>	PA PR-01 PC-03
	<b>8.5</b>	<b>MEJORA</b>		
	8.5.1	SE LLEVA A CABO UNA MEJORA CONTINUA MEDIANTE EL USO DE LA POLITICA Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD, LOS RESULTADOS DE LAS AUDITORIAS INTERNAS, EL SEGUIMIENTO DE PROCESOS, LAS ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS, Y DE LA REVISION POR LA DIRECCION.	<b>NO CUMPLE (P)</b>	PR-01 PC-03 PC-04 PC-05
	8.5.2	SE TOMAN ACCIONES PARA ELIMINAR LAS CAUSAS DE LAS NO CONFORMIDADES IDENTIFICADAS EN EL SERVICIO, Y SE MANTIENE UN PROCEDIMIENTO PARA ELLO.	<b>NO CUMPLE (P)</b>	PC-04
	8.5.3	SE TOMAN ACCIONES PARA ELIMINAR LAS CAUSAS DE LAS NO CONFORMIDADES POTENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SERVICIO, Y PREVENIR SU OCURRENCIA, Y SE MANTIENE UN PROCEDIMIENTO PARA ELLO.	<b>NO CUMPLE (P)</b>	PC-04 PC-05

En el siguiente cuadro se resume el grado de cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 (No se contabilizan los requisitos de la norma cuya exclusión se encuentra justificada):

*Tabla 14: Cuadro Resumen Auditoría Interna*

CUADRO RESUMEN				
	Requisitos Cumplidos	Requisitos No Cumplidos		Requisitos Totales (No Excluidos)
		Incumplimiento Parcial	Incumplimiento Total	
Cantidad	32	6	3	41
Porcentaje	78,1%	14,6%	7,3%	100%

En relación con los requisitos 4.2.1, 6.2.1, 7.4.3, 8.5.1, 8.5.2 y 8.5.3, la Organización no ha podido demostrar mediante evidencias documentadas su cumplimiento total (existe documentación incompleta), por tanto, en ningún caso se pueden declarar como requisitos cumplidos. Además, con respecto a los tres últimos mencionados, se puede complementar que se ha desarrollado un seguimiento

de los procesos, pero no se han documentado las propuestas de acciones de mejora (correctivas y/o preventivas) en la forma como se ha establecido en los procedimientos correspondientes (PC-04 y PC-05).

Los requisitos 5.6.1, 5.6.2 y 5.6.3, que también han sido declarados como no cumplidos, hacen referencia específicamente al proceso de Revisión por la Dirección, el cual no se ha ejecutado con anterioridad por no formar parte de la Prueba Piloto realizada y su evaluación no es aplicable a esta primera auditoría interna. Sin embargo, es importante señalar que se cuenta con el respectivo procedimiento documentado exigido por la norma ISO 9001.

Observación especial: El seguimiento y la medición de los procesos mediante el monitoreo de los indicadores construidos para cada uno de ellos, se lleva a cabo desde la aplicación de la Prueba Piloto. Sin embargo, en los diferentes procedimientos no está señalado que debe realizarse aquel monitoreo de indicadores. Por lo tanto, es necesario incluir dicha actividad en los procedimientos, o bien, elaborar un nuevo procedimiento para establecer la manera en la que se debe llevar el seguimiento de procesos, que debiera ser similar a la utilizada en el monitoreo de indicadores desarrollado como parte de la aplicación de la Prueba Piloto en el Establecimiento Educacional (Colegio Jesús Andino).

Nota: Las No Conformidades detectadas en la presente Auditoría Interna, deben ser abordadas a través del procedimiento respectivo (PC-04: Control de Servicio No Conforme) por el Representante de la Dirección.

## 5.5. Diseño de Herramienta para Control Estadístico de Procesos (CEP)

Como parte del Trabajo y con el propósito de permitir el control estadístico de los procesos (CEP), se ha confeccionado una herramienta mediante hojas de cálculo de Microsoft Excel en la cual se registrarán las mediciones de los indicadores correspondientes a los respectivos procesos del SGC para llevar dicho control.

La herramienta fue presentada y enseñada a los responsables de proceso, quienes se encuentran adecuadamente capacitados para utilizarla.

Es importante destacar que a pesar de que existen múltiples herramientas computacionales estadísticas, se ha optado por emplear el Software Microsoft Excel debido a que los usuarios del SGC ya se encuentran medianamente familiarizados con dicho software y poseen una favorable accesibilidad a éste mismo.

### 5.5.1. Estructura

A través de las dos imágenes siguientes se puede apreciar la estructura general de la planilla. Para cada proceso se dispone de dos hojas en donde se almacena información de relevancia para el control estadístico.

La primera imagen muestra la vista general de la primera hoja de uno de los procesos. En esta se enuncia la fórmula de cálculo, período de medición y valores meta establecidos para los distintos indicadores, además contiene las tablas que almacenarán los registros de las respectivas mediciones de dichos indicadores y que son completadas por los responsables de los procesos. Las tablas almacenarán las mediciones realizadas durante un período de cuatro años.

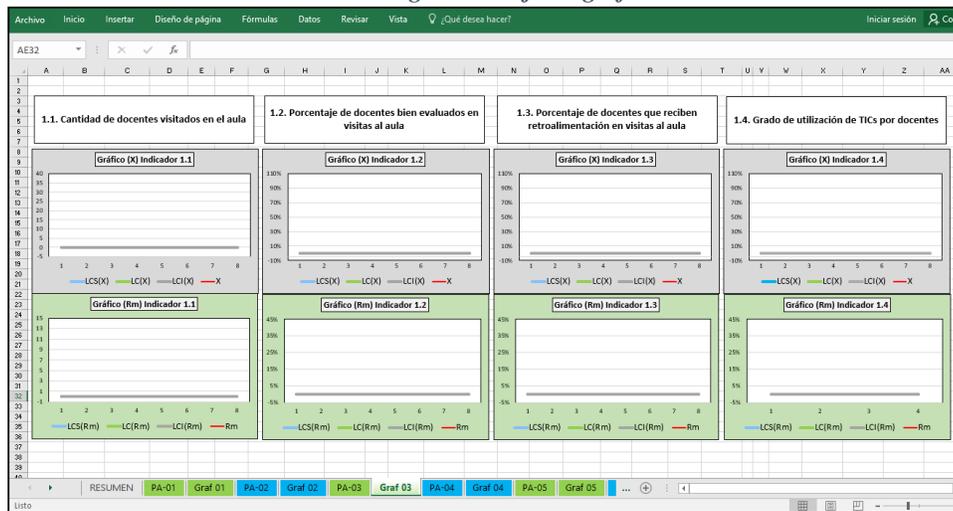
**Ilustración 11: Vista general planilla CEP**

Proced.	Indicador	Período Medición	V.Meta
PA-03	1.1	Semestral	30
	1.2	Semestral	85%
	1.3	Semestral	100%
	1.4	Semestral	80%

(Fuente: Elaboración propia)

La segunda imagen exhibe la vista general de la segunda hoja de uno de los procesos, la cual contiene los gráficos de control generados a partir de las mediciones realizadas a sus respectivos indicadores.

**Ilustración 12: Vista general hoja de gráficos CEP**



(Fuente: Elaboración Propia)

### 5.5.2. Modo de uso de la herramienta

El responsable del proceso completa las tablas de registro de valores de los respectivos indicadores correspondientes a su proceso, prestando atención a la fórmula de cálculo y período de medición de cada indicador.

Como ejemplo, en la siguiente imagen se muestra como se han de ir completando las tablas de registro, la cual es la única acción que debe realizar el responsable de proceso.

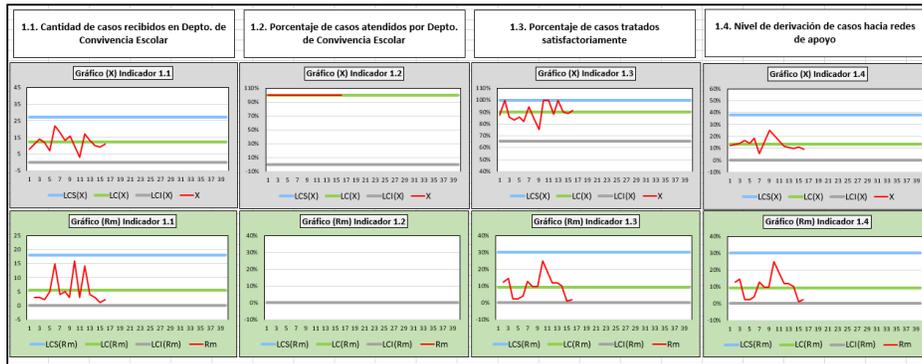
**Ilustración 13: Ejemplo relleno de tabla de registros CEP**

Registros Indicador 1.1			Registros Indicador 1.2			Registros Indicador 1.3			Registros Indicador 1.4			Registros Indicador 2.1		Registros Indicador 3.1				
Año	Mes	Valor	Año	Mes	Valor	Año	Mes	Valor	Año	Mes	Valor	Año	Valor	Año	Semestre	Valor		
1	Marzo	8	1	Marzo	100%	1	Marzo	88%	1	Marzo	13%	1	1	1	1	2		
	Abril	11		Abril	100%		Abril	100%		Abril	0%		2				2	3
	Mayo	14		Mayo	100%		Mayo	86%		Mayo	14%		3				3	2
	Junio	12		Junio	100%		Junio	83%		Junio	17%		4				4	4
	Julio	7		Julio	100%		Julio	86%		Julio	14%						5	
	Agosto	22		Agosto	100%		Agosto	82%		Agosto	18%		6					
	Septiembre	18		Septiembre	100%		Septiembre	94%		Septiembre	6%		7					
	Octubre	13		Octubre	100%		Octubre	85%		Octubre	15%		8					
	Noviembre	16		Noviembre	100%		Noviembre	75%		Noviembre	25%							
	Diciembre	0		Diciembre	100%		Diciembre	100%		Diciembre	0%							
	Marzo	3		Marzo	100%		Marzo	100%		Marzo	0%							
	Abril	17		Abril	100%		Abril	88%		Abril	12%							
Mayo	13	Mayo	100%	Mayo	100%	Mayo	0%											
Junio	10	Junio	100%	Junio	90%	Junio	10%											
Julio	9	Julio	100%	Julio	89%	Julio	11%											
Agosto	11	Agosto	100%	Agosto	91%	Agosto	9%											
Septiembre		Septiembre		Septiembre		Septiembre												
Octubre		Octubre		Octubre		Octubre												
Noviembre		Noviembre		Noviembre		Noviembre												
Diciembre		Diciembre		Diciembre		Diciembre												
Marzo		Marzo		Marzo		Marzo												
Abril		Abril		Abril		Abril												
Mayo		Mayo		Mayo		Mayo												
Junio		Junio		Junio		Junio												

(Fuente: Elaboración Propia)

A medida que se completan las tablas de registro de valores para cada indicador, se irán generando automáticamente sus gráficos de control correspondientes. En la siguiente ilustración se puede apreciar ya graficados los datos de las tablas de registros de uno de los procesos.

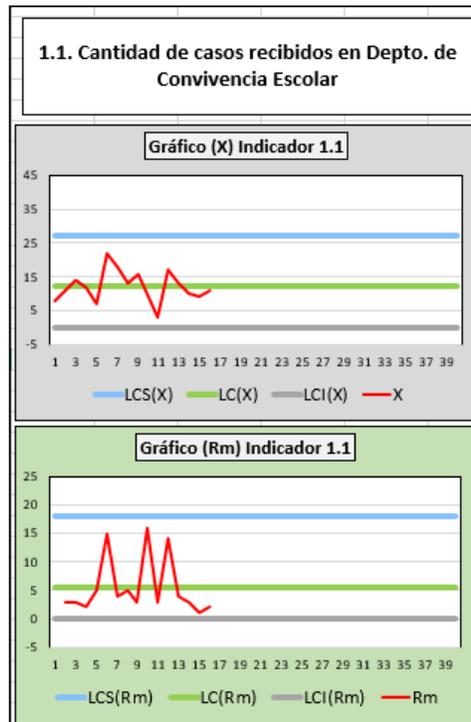
**Ilustración 14: Ejemplo gráficos CEP**



(Fuente: Elaboración Propia)

Para apreciar de mejor manera lo exhibido en la ilustración anterior, se muestran más de cerca ambos gráficos de control correspondientes al indicador 1.1, es decir, el gráfico de los valores individuales (Gráfico (X)) y el gráfico de rangos móviles (Gráfico (Rm)).

**Ilustración 15: Gráficos de Control PA-07 Indicador 1.1**



(Fuente: Elaboración Propia)

Al generarse los gráficos en forma automática a medida que se van registrando las mediciones de los indicadores, los límites (central, superior e inferior) irán variando de acuerdo a los valores ingresados a la fecha.

Si se presentara el caso en que el proceso, a través de cualquiera de sus indicadores, estuviera fuera de control, el responsable del proceso debe analizar si se trata de una causa asignable. Si así fuese, se deberá suprimir en la tabla de valores registrados, aquel valor correspondiente a la medición relacionada con dicha causa asignable y de ésta manera se obtendrá un nuevo par de gráficos de control. Luego, nuevamente se evalúa si está bajo control o fuera de control.

Es de suma importancia también visualizar en los gráficos si hay presencia de tendencias que puedan arrojar información de relevancia. Además, destacar que un proceso que esté bajo control no necesariamente asegurará que se consigan las metas establecidas para este mediante sus indicadores, por esta razón es indispensable estudiar el comportamiento del límite central y las tendencias en los gráficos de cada indicador de proceso.

**Nota:** El modo de operar de la herramienta se basa en las fórmulas de cálculo y uso de los respectivos coeficientes numéricos necesarios para la generación de gráficos de valores individuales y rangos móviles, los cuales se exhiben en el “Anexo C” del presente Trabajo.



### 5.5.3. Resultados del CEP

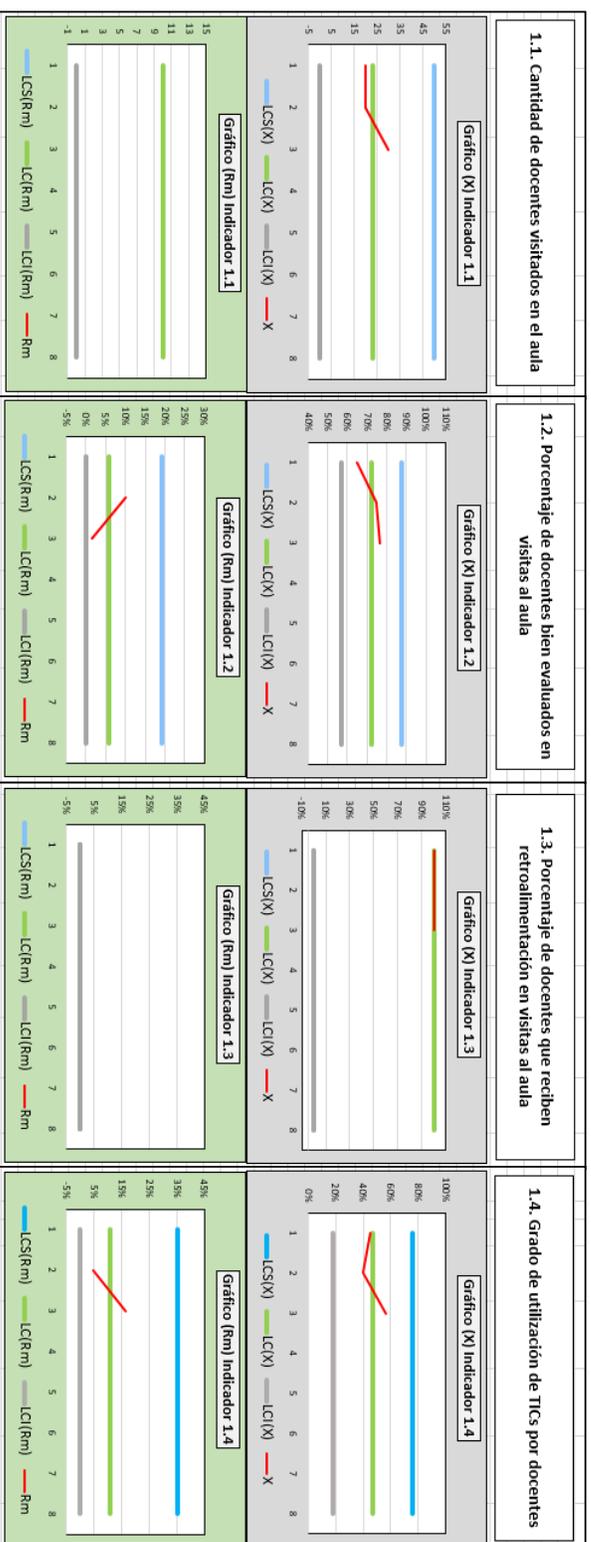
En este Trabajo se presentan los resultados del control estadístico de procesos realizado con información del periodo académico anterior (marzo a diciembre del año 2016) y fracción del periodo académico en curso, específicamente los datos obtenidos entre los meses marzo y agosto.

Sólo se exhibirán aquellos gráficos de control de cuyos indicadores se encuentren medianamente poblados hasta la fecha (agosto de 2017). Dichos indicadores son aquellos cuyo periodo de medición es mensual, o bien, semestral. Los demás indicadores con periodo de medición anual y bianual no serán parte de este análisis al no contar con la cantidad de mediciones suficientes para su estudio.

Los resultados serán presentados a continuación, divididos por procesos. Se muestra el nombre de cada indicador y bajo éste, ambos gráficos de control.

#### **PA-03: Evaluación del Personal**

**Ilustración 16: Resultados CEP (PA-03: Evaluación del Personal)**



(Fuente: Elaboración Propia)

Indicador	1.1. Cantidad de docentes visitados en el aula
Medición	Semestral
Estado	Controlado
Comentarios	Durante los dos semestres del periodo académico anterior (medición 1 y 2) fueron 20 los docentes que recibieron acompañamiento en el aula. El primer semestre de este año (medición 3), la cantidad aumentó a 30 docentes, cifra establecida como valor meta. Se espera que durante el segundo semestre del presente año se mantengan las visitas a aquellos 30 docentes.

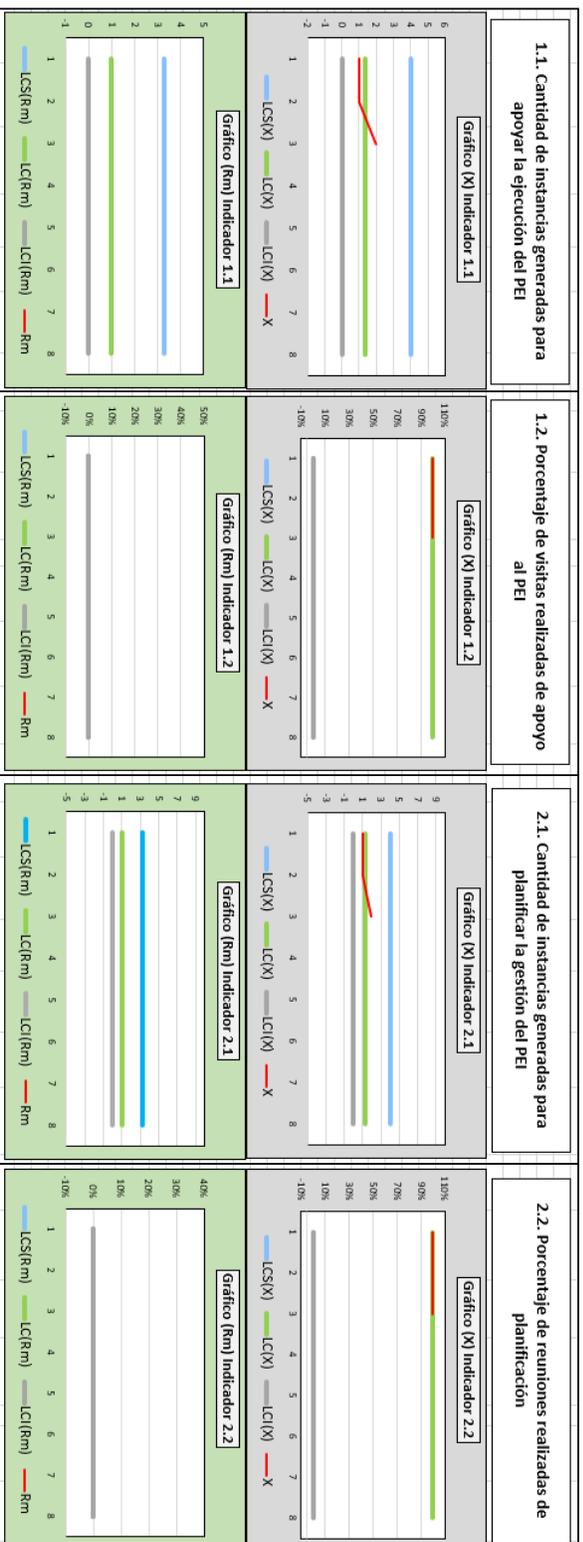
Indicador	1.2. Porcentaje de docentes bien evaluados en visitas al aula
Medición	Semestral
Estado	Controlado
Comentarios	El porcentaje de docentes que obtienen una buena evaluación tras ser visitados ha ido en aumento. Sin embargo, la meta es lograr que este porcentaje sea igual o superior al 85%. La última medición, correspondiente al primer semestre de este año señala que el 77% de los docentes fue bien evaluado por los visitantes designados.

Indicador	1.3. Porcentaje de docentes que reciben retroalimentación en visitas al aula
Medición	Semestral
Estado	Controlado
Comentarios	La información indica que, durante los tres últimos semestres, el 100% de los docentes que recibieron acompañamiento en el aula han obtenido la retroalimentación por el visitante designado. Por tanto, se ha cumplido con la meta establecida.

Indicador	1.4. Grado de utilización de TICs por docentes visitados en el aula
Medición	Semestral
Estado	Controlado
Comentarios	Según las mediciones realizadas los últimos tres semestres, en promedio, sólo el 47% de los docentes que han recibido acompañamiento en el aula emplean TICs como herramientas para complementar su clase, lo que está muy por debajo del 80% establecido como meta. Sin embargo, el último semestre este valor ha tenido un aumento del 12% con respecto al primer semestre del año pasado.

**PA-05: Ejecución PEI y PME**

**Ilustración 17: Resultados CEP (PA-05:Ejecución PEI y PME) Parte I**



(Fuente: Elaboración Propia)

Indicador	1.1. Cantidad de instancias generadas para apoyar la ejecución del PEI
Medición	Semestral
Estado	Controlado
Comentarios	Durante el año pasado, se generaron dos instancias, una por semestre, por parte de la Dirección DAEM para supervisar y apoyar la ejecución del PEI en el establecimiento. Si bien la meta fue cumplida, se decidió realizar dos visitas para el primer semestre de este año y se pretende realizar al menos una durante el segundo semestre con el propósito de

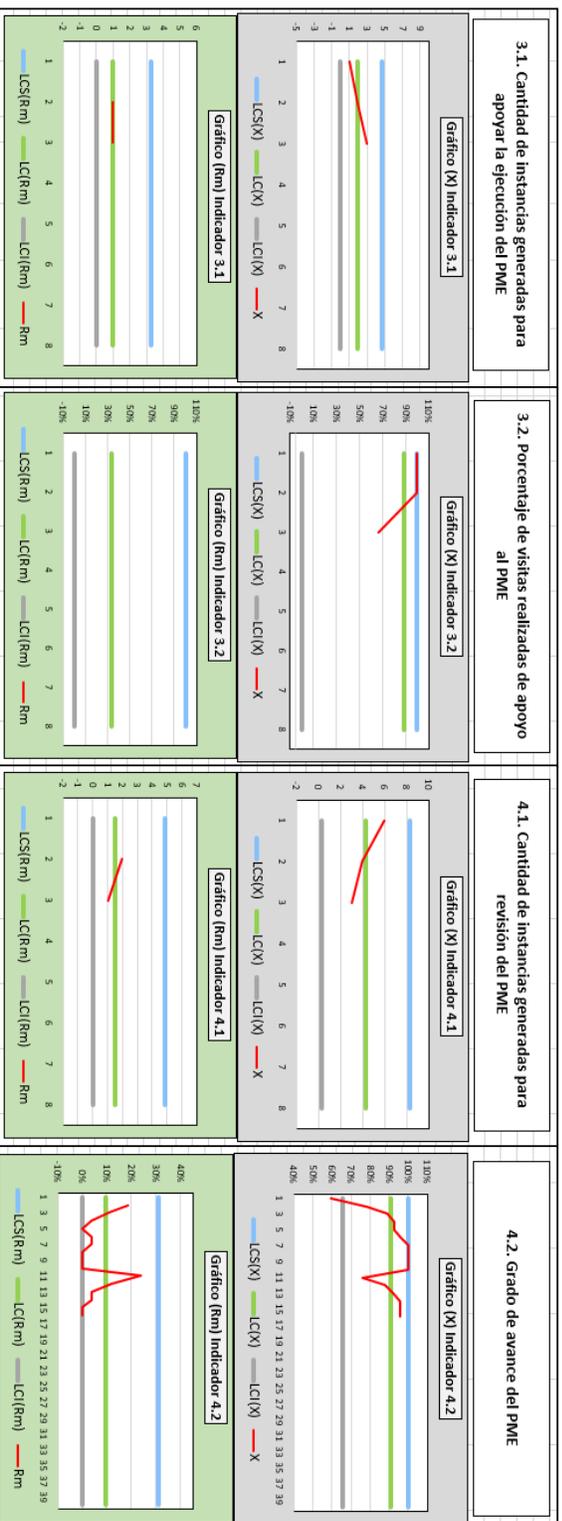
	continuar con el monitoreo del PEI desde el DAEM.
--	---

Indicador	1.2. Porcentaje de visitas realizadas de apoyo al PEI
Medición	Semestral
Estado	Controlado
Comentarios	Durante los últimos tres semestres se ha llevado a cabo el 100% de las visitas que ha programado la Dirección DAEM para apoyar y supervisar la ejecución del PEI en el establecimiento.

Indicador	2.1. Cantidad de instancias generadas para planificar la gestión del PEI.
Medición	Semestral
Estado	Controlado
Comentarios	La Dirección del establecimiento generó una instancia por semestre para reunir a su equipo de gestión y trabajar en la planificación del PEI y el primer semestre del presente año, se programaron dos reuniones con el mismo fin. Se pretende más adelante incrementar dichas instancias con el propósito de fortalecer la planificación del PEI.

Indicador	2.2. Porcentaje de reuniones realizadas de planificación del PEI
Medición	Semestral
Estado	Controlado
Comentarios	El indicador muestra que los últimos tres semestres se han desarrollado el 100% de las reuniones programadas para la planificación del PEI.

Ilustración 18: Resultados CEP (PA-05: Ejecución PEI y PME) Parte II



(Fuente: Elaboración Propria)

Indicador	Medición	Estado
3.1. Cantidad de instancias generadas para apoyar la ejecución del PME	Semestral	Controlado
3.2. Porcentaje de visitas realizadas de apoyo al PME	Semestral	Controlado
4.1. Cantidad de instancias generadas para revisión del PME	Semestral	Controlado
4.2. Grado de avance del PME	Semestral	Controlado

La cantidad de visitas programadas por la Dirección DAEM para apoyar al establecimiento con su PME ha ido aumentando, y se pretende seguir con esta tendencia con el propósito de articular de mejor manera el proyecto y monitorear las acciones incluidas en él.

--	--

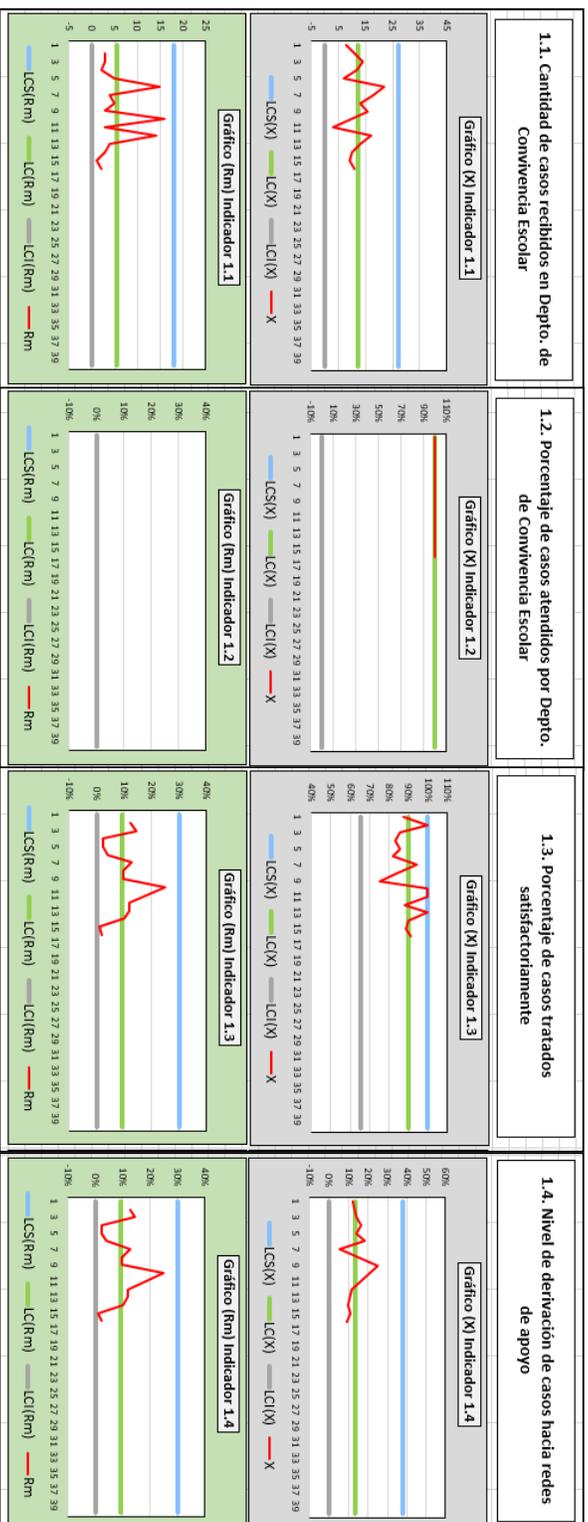
Indicador	3.2. Porcentaje de visitas realizadas de apoyo al PME
Medición	Semestral
Estado	Controlado
Comentarios	Las mediciones tomadas sobre el período académico anterior arrojan que en ambos semestres se realizó el 100% de las visitas programadas por la Dirección DAEM. Sin embargo, el primer semestre de este año (medición 3) ha disminuido a 67%, pues una de las tres visitas programadas no se llevó a cabo.

Indicador	4.1. Cantidad de instancias generadas para revisión del PME
Medición	Semestral
Estado	Controlado
Comentarios	La cantidad de visitas programadas por la Dirección del establecimiento con su PME ha ido disminuyendo en los últimos tres semestres, lo cual va en contra de lo esperado. En el corto plazo se han de incrementar las instancias de revisión del PME, más aún después de haber encontrado errores de escritura y redacción en las versiones anteriores del documento.

Indicador	4.2. Grado de avance del PME
Medición	Mensual
Estado	Controlado (causa asignable)
Comentarios	La meta del indicador es lograr que el 100% de las acciones programadas hayan sido desarrolladas durante cada período académico. Se realiza una medición mensual para conocer la evolución de su estado de avance. La primera medición se encuentra fuera de los límites control, sin embargo, al tratarse del mes de marzo, período en que comienza el año académico, es probable que las acciones incluidas en el PME no estén aún en fase de ejecución, ya sea porque están programadas para iniciarse en meses posteriores o por temas de descoordinación. Por esta razón dicha medición se considera poseedora de una causa asignable. En el presente año, al mes de agosto se cuenta con un 96% de avance en las acciones del PME, no logrando el 100% porque una de las acciones está programada para realizarse en el mes de octubre.

**PA-07: Convivencia y Seguridad Escolar**

**Ilustración 19: Resultados CEP (PA-07: Convivencia y Seguridad Escolar)**



(Fuente: Elaboración Propia)

Indicador	1.1. Cantidad de casos recibidos en Depto. De Convivencia Escolar
Medición	Mensual
Estado	Controlado
Comentarios	El año pasado, hasta el mes de agosto se recibieron 74 casos, mientras que el presente año hasta el mismo mes, se han recibido 63, es decir, la situación en el establecimiento ha registrado una pequeña mejora. Sin embargo, el total de casos

	recibidos durante todo el año 2016 fue de 121, muy por sobre los 50 establecidos como máximo aceptable al corto plazo.
--	--

Indicador	1.2. Porcentaje de casos atendidos por Depto. De Convivencia Escolar
Medición	Mensual
Estado	Controlado
Comentarios	Durante el periodo académico anterior y desde marzo a agosto del período en curso, se ha atendido al 100% de los casos que se reciben en el Departamento de Convivencia Escolar, ya sea por el encargado de convivencia escolar, por el psicólogo, o bien, por ambos.

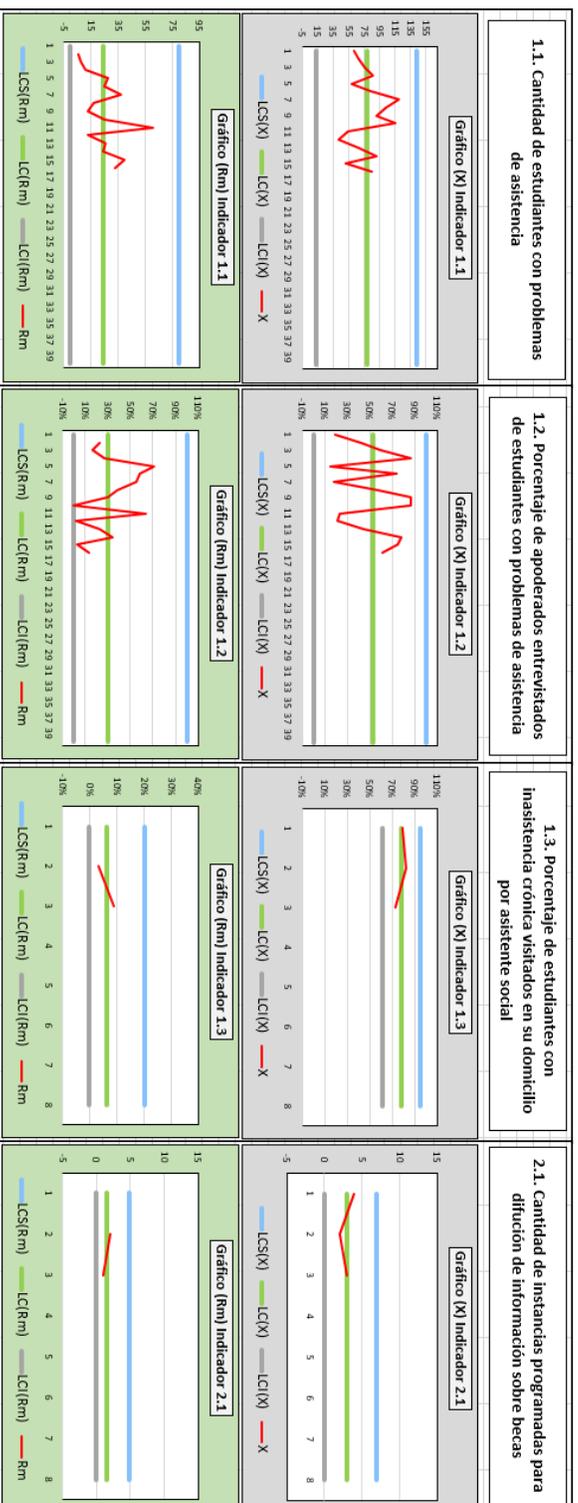
Indicador	1.3. Porcentaje de casos tratados satisfactoriamente
Medición	Mensual
Estado	Controlado
Comentarios	Según la información recopilada, las mediciones realizadas hasta agosto del presente año indican que en promedio el 90% de los casos se solucionan en el Departamento de Convivencia Escolar una vez que son atendidos, ya sea en forma inmediata a través de una mediación entre los involucrados o bien, en el corto plazo mediante entrevistas con sus apoderados. Justamente el valor meta es obtener un porcentaje igual o mayor que un 90%.

Indicador	1.4. Nivel de derivación de casos hacia redes de apoyo
Medición	Mensual
Estado	Controlado
Comentarios	La derivación de casos puede darse cuando desde el Depto. De Convivencia Escolar se traspasa hacia redes de apoyo porque la naturaleza del conflicto es ajena, o bien por no haber llegado a una mediación o solución mediante la atención de los casos. Como durante los periodos de medición se han atendido todos los casos recibidos, aquellos casos que han sido derivados coinciden con los que no han llegado a solución una vez que son han sido atendidos por el Depto. de Convivencia Escolar. El porcentaje de derivación de casos ronda en promedio el 10% y en el presente año ha ido

disminuyendo.

**PA-08: Apoyo Psicosocial**

*Ilustración 20: Resultados CEP (PA-08: Apoyo Psicosocial)*



(Fuente: Elaboración Propia)

Indicador	1.1. Cantidad de estudiantes con problemas de asistencia	
Medición	Mensual	
Estado	Controlado	
Comentarios	El indicador no sigue ninguna tendencia y con todas las mediciones realizadas hasta la fecha se concluye que en	

	promedio hay 79 estudiantes que mensualmente poseen problemas de asistencia. Se dice que un estudiante posee problemas de asistencia o baja asistencia cuando durante el periodo tiene una asistencia menor al 80%. Se espera que la cantidad promedio mensual de estudiantes con problemas de asistencia no sea superior a 60.
--	---

Indicador	1.2. Porcentaje de apoderados entrevistados de estudiantes con problemas de asistencia
Medición	Mensual
Estado	Controlado
Comentarios	Las mediciones realizadas hasta la fecha, indican que en promedio se ha entrevistado mensualmente al 53% de los apoderados de los estudiantes que tienen problemas de asistencia. Además, hay periodos en los que el porcentaje de apoderados entrevistados para conocer el motivo de inasistencia de sus hijos es muy bajo. Sin embargo, puede que exista casos en que los apoderados sean entrevistados en meses posteriores al que su hijo registra las inasistencias.

Indicador	1.3. Porcentaje de estudiantes con inasistencia crónica visitados en su domicilio por asistente social
Medición	Semestral
Estado	Controlado
Comentarios	En las tres mediciones realizadas hasta la fecha se obtiene un promedio de 78%, cifra lejana a la esperada. Además, el porcentaje más bajo se ha registrado en el último semestre. Esa última medición tiene dos lecturas, una favorable, pues se ha registrado una menor cantidad de estudiantes con inasistencia crónica, y la otra desfavorable, ya que aun cuando ha habido menos casos de inasistencia crónica, el porcentaje de apoderados entrevistados versus estudiantes con inasistencia crónica ha sido menor.

Indicador	2.1. Cantidad de instancias programadas para difusión de información sobre becas
Medición	Semestral
Estado	Controlado
Comentarios	La cantidad de charlas informativas para los estudiantes sobre las becas y beneficios a los cuales pueden postular han ido variando los últimos semestres. Estas son desarrolladas por el asistente social del establecimiento y se persigue generar una mayor cantidad de instancias para los próximos semestres.



#### *5.5.4. Resumen control estadístico de procesos (CEP)*

Tras haber desarrollado el control estadístico de procesos durante el período de prueba definido se puede señalar que la herramienta tuvo una recepción positiva por parte de los usuarios, no presentando inconvenientes en su utilización al permitir una interacción sencilla y amigable. Por otra parte, la herramienta no sólo posibilita el monitoreo y control en detalle de cada proceso, sino que también ofrece una visión panorámica del estado de todos aquellos que integran el SGC, lo que aporta a la toma de decisiones, favoreciendo la generación de acciones para la mejora continua.

La interpretación de los resultados obtenidos en el control estadístico de procesos (CEP) ha permitido generar una serie de conclusiones relacionadas con la calidad del servicio, entre las cuales se destacan las enunciadas en los párrafos siguientes.

El acompañamiento docente en el aula por parte del equipo directivo resulta ser una instancia favorable para monitorear el trabajo con los alumnos y potenciar las prácticas pedagógicas mediante la retroalimentación, además, promueve el trabajo colaborativo. (La cantidad de docentes visitados aumentó al límite, es decir, los 30 docentes del establecimiento recibieron acompañamiento en el aula, incrementando también el porcentaje de docentes bien evaluados). Se ha identificado un bajo nivel de uso de TICs para apoyar las metodologías de enseñanza.

La convivencia escolar y el clima que ésta genera son aspectos trascendentales para poder producir y entregar el servicio con la calidad deseada, pues influyen fuertemente en el quehacer de los funcionarios de los establecimientos y también en la recepción y percepción de los estudiantes y de la comunidad educativa en general. En relación a esto, aun cuando las cifras indican que los casos producidos por conflictos entre miembros de la comunidad escolar que alteran la buena convivencia han disminuido un 15% de marzo a agosto comparado con los mismos meses del período académico anterior, el propósito siempre será que este tipo de situaciones no ocurran. Por ésta razón se debe incrementar el número de instancias o actividades que permitan mejorar la convivencia entre los integrantes de la comunidad escolar y trabajar fuertemente en la prevención.

La asistencia regular de los estudiantes a los establecimientos educativos también es uno de los factores más importantes para la producción y entrega del servicio, pues la asistencia influye directamente en la subvención general que entrega el Estado, y además porque un estudiante que no asiste en forma regular a clases, es probable que reciba el servicio en forma parcial. El nivel de alumnos que tiene problemas de asistencia sigue siendo mayor al tolerado como límite (el promedio de marzo a agosto del año 2016 ha sido de 79 alumnos, 19 por sobre el límite de tolerancia). Por lo tanto, es necesario formular nuevas estrategias de apoyo para prevenir la inasistencia injustificada de los estudiantes, más aún que se produzcan inasistencias crónicas.

Por último, la cantidad de instancias para apoyar y revisar los avances del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) ha disminuido a 3, situación que, debido a su relevancia, debiera desarrollarse con mayor frecuencia, ya que este es el plan maestro de cada establecimiento y un medio de verificación de todo el quehacer educativo desarrollado en él.

## Conclusión

El constante cambio y los nuevos desafíos que deben enfrentar las organizaciones hoy en día, se han convertido en algo natural, y hacer frente a ello, ha de ser una obligación si se quiere mantener vigencia en el mercado. La mejora continua, es ampliamente usada como un medio para adaptarse a los cambiantes requisitos de los clientes y conseguir su satisfacción.

En el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua, la presencia de problemas relacionados con la calidad del servicio entregado como entidad de administración central, principalmente, la falta de control en sus procesos, ha afectado directamente sobre la eficiencia en la distribución de recursos y los niveles de aprendizaje que se obtienen en sus establecimientos educacionales. En consecuencia, ha surgido la necesidad de disponer de una metodología o herramienta para gestionar la calidad del servicio.

En el presente Trabajo, se desarrolló el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), estructurado bajo la norma ISO 9001:2008, reconocida y empleada a nivel internacional, con la finalidad de establecer un mecanismo de control de aquellos procesos relacionados con la calidad del servicio y lograr en éstos, una mejora continua. Previo a este Trabajo, no se contaba con área ni personal encargado de asuntos de calidad, por lo que fue necesaria la conformación de un equipo de trabajo que pudiera decidir sobre asuntos que guardaran relación con ella, al cual se le ha denominado Comité de Calidad.

La creación del Comité de Calidad fue sumamente significativa, pues éste es quien establece las bases y criterios para lograr el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), colaborando con la sensibilización del personal y participando de la elaboración del Manual de Calidad (MC), el cual describe los aspectos del DAEM relacionados con su SGC diseñado. Por otra parte, tan importante como la función de este Comité, es la de los responsables de procesos que forman parte del alcance definido para el SGC, pues ellos aportaron en la elaboración de los respectivos procedimientos que fueron documentados como parte de este Trabajo, ya que al igual que el Manual de Calidad, no existían en la organización.

Para la elaboración tanto del Manual de Calidad como de los procedimientos operativos, se llevó a cabo un levantamiento de información sobre los procesos que integran el SGC, asegurando la examinación de todas aquellas normativas legales y reglamentarias aplicables, que provienen del Mineduc y del municipio, de manera que los procedimientos y el Manual de Calidad son el resultado del análisis de dicha información recopilada, la que posteriormente es organizada en documentos, y, por tanto, han de ser interpretados como una normativa para el personal del DAEM. En este sentido, es importante señalar que el disponer de esta documentación, para el DAEM representa una herramienta importante para la estandarización de sus procesos, y también para alcanzar la eliminación, o en su defecto, una constante disminución de errores en su ejecución, previniendo, entre otras cosas, la omisión de tareas o actividades que componen a un determinado proceso y la confusión en las responsabilidades de quienes son parte de él, que eran problemas reiterados en la organización.

Con la finalidad de asegurar la generación de una mejora continua en los procesos del SGC, se elaboró una serie de indicadores de gestión para los distintos procesos que lo conforman, los cuales fueron añadidos a sus respectivos procedimientos.

En este Trabajo se elaboraron 16 procedimientos y un total de 45 indicadores. Dichos indicadores permiten realizar una medición y seguimiento a los procesos, para así poder identificar oportunidades de mejora en ellos.

Los procedimientos documentados terminados, es decir, incluidos sus respectivos indicadores, revisados y además aprobados, atraviesan por un período de ensayo, denominado para este Trabajo como Prueba Piloto. Durante la aplicación de esta Prueba Piloto, un conjunto de procesos es monitoreado, con los respectivos procedimientos puestos a disposición de los responsables de ejecutarlos, quienes, según lo definido como alcance para la prueba, forman parte del personal del DAEM y de solamente uno de sus establecimientos educacionales.

Para realizar el monitoreo y medición de los procesos, se establecieron valores meta para los distintos indicadores, y se fue registrando la evolución de los valores obtenidos en las mediciones realizadas, lo cual sirvió para identificar oportunidades de mejora, y motivó en ciertos casos, la generación de acciones para corregir la operación de los procesos. Algunos indicadores no fueron empleados debido a que la información necesaria para su cálculo no se encontraba disponible, ya que el monitoreo comenzó el mes de octubre y se requería información del año académico completo que fue imposible contabilizar. Sin embargo, todos los indicadores fueron catalogados como factibles de cálculo para períodos académicos nuevos.

Con el propósito de realizar una nueva prueba al diseño del SGC, se lleva a cabo la Auditoría Interna, para la cual se siguió el procedimiento respectivo, elaborado como parte del presente Trabajo, y sirvió como ensayo para preparar a la organización ante el desarrollo de auditorías futuras. Esta auditoría, tuvo como principales resultados, una medición del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 por parte del diseño del SGC, registrando niveles conforme a lo esperado, y, además, la identificación de oportunidades de mejora tanto para ajustes aplicables al diseño, como para la mejora de los procesos.

La Auditoría Interna arrojó 10 no conformidades, lo que significó el incumplimiento de 9 requisitos de la norma (6 con incumplimiento parcial y 3 con incumplimiento total). Por otra parte, se obtuvo un registro de 32 requisitos cumplidos completamente, lo que equivale al 78,1% del total.

Tras las pruebas realizadas al SGC, se diseñó una herramienta para llevar un control estadístico de sus procesos a través de los indicadores elaborados para los distintos procesos. Esta herramienta fue moldeada en hojas de cálculo del Software Microsoft Excel, debido a que es una de las aplicaciones computacionales más accesibles por los usuarios del SGC. Además, se ha conseguido que su utilización por parte de los usuarios sea sencilla.

Se analizó el control estadístico de procesos (CEP) empleando sólo aquellos indicadores que están lo suficientemente poblados durante el período de estudio (marzo 2016 a agosto de 2017), es decir, un conjunto de 20 indicadores de un total de 45 que se miden mensualmente y semestralmente. Los indicadores cuya medición se lleva a cabo anualmente o en forma bianual no fueron considerados por no estar lo suficientemente poblados.

Como resumen de los resultados obtenidos en el CEP se puede señalar que, excepto un indicador que poseía una causa asignable, todos están controlados. Sin embargo, no se ha conseguido que todas las mediciones se acerquen a los valores meta anuales establecidos.

Luego de la aplicación del diseño del SGC mediante la Prueba Piloto aplicada en uno de los establecimientos municipales de la comuna, y tras los resultados satisfactorios obtenidos, tanto en ella como en la Auditoría Interna desarrollada para verificar su estado y grado de cumplimiento para con la norma, es factible recomendar su implementación, para extender su aplicación a los demás establecimientos educacionales del DAEM de la comuna de Codegua. Además, se puede proponer el uso diseño a otros municipios, ya que debido a la similitud que existe entre los procesos que se desarrollan tanto en los DAEMs del país como en sus establecimientos educacionales municipales, lo hace ser un diseño, que, si bien no asegura completamente su compatibilidad, podría adaptarse para ser aplicado en cualquiera de ellos.

Con la realización de este Trabajo, se ha logrado cumplir con el propósito de establecer un control de los procesos que tienen relación con la calidad general del servicio, lo que favorecerá la identificación de oportunidades de mejora para la organización en forma permanente.

## Bibliografía

Araya Salamanca, Ronald (2014). “Propuesta de diseño de un Sistema de Gestión de calidad para una empresa pintura Intumesciente en base a la Norma ISO 9001: 2008”. Trabajo de título para optar al título de Ingeniero Civil Industrial.

Fernández Rojas, Carolina (2014). “Implementación de sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008. Para la Unidad de Mantenimiento Red Salud Universidad Católica”. Trabajo de título para optar al título de Ingeniero Civil Biomédico.

Ley 20370, (2009) “Ley General de Educación”. Consultado el 10 de Febrero de 2016 desde <http://www.leychile.cl/Navegar/?idNorma=1006043&idVersion=2009-09-12&idParte>

Ley 20248, (2008) “Ley de Subvención Escolar Preferencial”. Consultado el 10 de Febrero de 2016 desde <http://www.leychile.cl/Navegar/?idNorma=269001&idVersion=2011-10-26>

Ley 20529, (2011) “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación parvularia, básica y media y su fiscalización”. Consultado el 10 de Febrero de 2016 desde <http://www.leychile.cl/Navegar/?idNorma=1028635>

“Otros Indicadores de Calidad Educativa”. Consultado el 23 de Febrero de 2016 desde [http://www.curriculumlineamineduc.cl/605/articulos-34979\\_recurso\\_93.pdf](http://www.curriculumlineamineduc.cl/605/articulos-34979_recurso_93.pdf)

“Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016-2019”. Consultado el 23 de Febrero de 2016 desde <http://portales.mineduc.cl/plandaseguramiento/files/assets/common/downloads/Plan%20de%20Aseguramiento.pdf>

“Plan de Mejoramiento Educativo en el Marco de la Reforma Educacional: Más Oportunidades para todas y todos los estudiantes”. Consultado el 24 de Febrero de 2016 desde <http://ww2.educarchile.cl/PORTAL.HERRAMIENTAS/mejoraescolar/contenido-web/Apoyo-orientaciones/1-PME/Plan-de-Mejoramiento-Educativo-en-el-marco-de-la-reforma.pdf>

“Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa Editorial Retina Ltda”. Consultado el 1 de Marzo de 2016 desde <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4329/T11.09%20C276d.pdf?sequence=1>

“Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos”. Consultado el 28 de Mayo de 2016 desde <http://ri.ues.edu.sv/8121/3/Norma%20ISO%209001%202008.pdf>

“Norma Internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario”. Consultado el 30 de Mayo de 2016 desde <http://cervezagrassau.cl/intranet/webiso/sgi/Procedimientos/OTROS%20DOCUMENTOS/OTROS%20DOCUMENTOS/DOCUMENTOS/ISO%209000-2005.pdf>

“Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa Dicomtel S.A”. Consultado el 4 de Junio de 2016 desde <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis254.pdf>

“Control Estadístico de Procesos”. Consultado el 9 de Julio de 2016 desde <http://web.cortland.edu/matresearch/ControlProcesos.pdf>

**Anexos**

# **Anexo A: Resultados Encuesta Satisfacción**

*Tabla 15: Resultados Encuesta de Satisfacción*

Matriz de Resultados										
N°	Aspectos	Jesús Andino	Mariano Latorre	Eugenio García	La Cantera	Tunca	Cristo del Parque	Natalia Peralta	Liceo Municipal	Estado General
1	La capacidad organizativa en el establecimiento es la adecuada	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Satisfecho
2	La limpieza y el orden se mantienen de manera correcta	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Satisfecho
3	Infraestructura del establecimiento es la adecuada	NO	OK	NO	NO	NO	OK	NO	OK	Insatisfecho
4	Equipos tecnológicos con los que cuenta el establecimiento son modernos	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Satisfecho
5	Se alcanzan los aprendizajes necesarios	NO	OK	NO	NO	NO	NO	OK	NO	Insatisfecho
6	Existe compromiso con los alumnos	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Satisfecho
7	Existe compromiso de los padres y apoderados con el establecimiento	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	NO	Satisfecho
8	Existe una correcta atención a padres y apoderados	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Satisfecho
9	Existe una comunicación oportuna con padres y apoderados	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Satisfecho
10	Existe disciplina al interior del establecimiento	OK	OK	OK	OK	OK	NO	OK	NO	Satisfecho
11	Existe preocupación por la seguridad de los alumnos	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Satisfecho
12	Se tiene la cantidad adecuada de funcionarios en el establecimiento	NO	OK	OK	NO	Neutral	NO	OK	NO	Insatisfecho
13	Existe agilidad y eficacia en gestión de reemplazos en cuerpo docente	NO	NO	OK	OK	NO	NO	OK	NO	Insatisfecho
14	Existe agilidad y eficacia en resolución de conflictos (mediaciones)	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Satisfecho
15	Se mantiene un adecuado clima de convivencia escolar	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Satisfecho
16	Se desarrollan actividades extraescolares con éxito	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Satisfecho
17	Existe integración de la comunidad	OK	OK	OK	OK	OK	OK	NO	OK	Satisfecho

Las encuestas fueron respondidas por 339 apoderados, de un total de 1.538 estudiantes matriculados en los establecimientos municipales de la comuna de Codegua, lo que corresponde al 22,04%.

Los resultados por establecimiento se detallan a continuación:

#### Resumen Encuestas Colegio Jesús Andino

1	La capacidad organizativa en el establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	78	46%
B	DE ACUERDO	67	40%
C	EN DESACUERDO	17	10%
D	MUY EN DESACUERDO	2	1%
E	NO RESPONDE	4	2%

2	La limpieza y el orden se mantienen de manera correcta		
A	MUY DE ACUERDO	86	51%
B	DE ACUERDO	72	43%
C	EN DESACUERDO	6	4%
D	MUY EN DESACUERDO	2	1%
E	NO RESPONDE	2	1%

3	Infraestructura del establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	15	9%
B	DE ACUERDO	55	33%
C	EN DESACUERDO	74	44%
D	MUY EN DESACUERDO	24	14%
E	NO RESPONDE	0	0%

4	Equipos tecnológicos con los que cuenta el establecimiento son modernos		
A	MUY DE ACUERDO	41	24%
B	DE ACUERDO	97	58%
C	EN DESACUERDO	20	12%
D	MUY EN DESACUERDO	5	3%
E	NO RESPONDE	5	3%

5	Se alcanzan los aprendizajes necesarios		
A	MUY DE ACUERDO	19	11%
B	DE ACUERDO	38	23%
C	EN DESACUERDO	73	43%
D	MUY EN DESACUERDO	31	18%
E	NO RESPONDE	7	4%

6	Existe compromiso con los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	62	37%
B	DE ACUERDO	64	38%
C	EN DESACUERDO	32	19%
D	MUY EN DESACUERDO	8	5%
E	NO RESPONDE	2	1%

7	Existe compromiso de los padres y apoderados con el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	29	17%
B	DE ACUERDO	93	55%
C	EN DESACUERDO	38	23%
D	MUY EN DESACUERDO	6	4%
E	NO RESPONDE	2	1%

8	Existe una correcta atención a padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	75	45%
B	DE ACUERDO	54	32%
C	EN DESACUERDO	26	15%
D	MUY EN DESACUERDO	4	2%
E	NO RESPONDE	9	5%

9	Existe una comunicación oportuna con padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	52	31%
B	DE ACUERDO	93	55%
C	EN DESACUERDO	15	9%
D	MUY EN DESACUERDO	7	4%
E	NO RESPONDE	1	1%

10	Existe disciplina al interior del establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	67	40%
B	DE ACUERDO	84	50%
C	EN DESACUERDO	12	7%
D	MUY EN DESACUERDO	3	2%
E	NO RESPONDE	2	1%

11	Existe preocupación por la seguridad de los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	91	54%
B	DE ACUERDO	62	37%
C	EN DESACUERDO	9	5%
D	MUY EN DESACUERDO	2	1%
E	NO RESPONDE	4	2%

12	Se tiene la cantidad adecuada de funcionarios en el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	23	14%
B	DE ACUERDO	39	23%
C	EN DESACUERDO	72	43%
D	MUY EN DESACUERDO	29	17%
E	NO RESPONDE	5	3%

13	Existe agilidad y eficacia en gestión de reemplazos en cuerpo docente		
A	MUY DE ACUERDO	18	11%
B	DE ACUERDO	45	27%
C	EN DESACUERDO	68	40%
D	MUY EN DESACUERDO	29	17%
E	NO RESPONDE	8	5%

14	Existe agilidad y eficacia en resolución de conflictos (mediaciones)		
A	MUY DE ACUERDO	76	45%
B	DE ACUERDO	78	46%
C	EN DESACUERDO	9	5%
D	MUY EN DESACUERDO	2	1%
E	NO RESPONDE	3	2%

15	Se mantiene un adecuado clima de convivencia escolar		
A	MUY DE ACUERDO	81	48%
B	DE ACUERDO	74	44%
C	EN DESACUERDO	10	6%
D	MUY EN DESACUERDO	2	1%
E	NO RESPONDE	1	1%

16	Se desarrollan actividades extraescolares con éxito		
A	MUY DE ACUERDO	117	70%
B	DE ACUERDO	45	27%
C	EN DESACUERDO	3	2%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	3	2%

17	Existe integración de la comunidad		
A	MUY DE ACUERDO	83	49%
B	DE ACUERDO	52	31%
C	EN DESACUERDO	22	13%
D	MUY EN DESACUERDO	7	4%
E	NO RESPONDE	4	2%

Nota: La encuesta fue respondida por 168 personas de un total de 730 matrículas del establecimiento, lo que corresponde al 23,01%.

Resumen Encuestas Colegio Mariano Latorre

1	La capacidad organizativa en el establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	16	57%
B	DE ACUERDO	11	39%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	4%

2	La limpieza y el orden se mantienen de manera correcta		
A	MUY DE ACUERDO	22	79%
B	DE ACUERDO	5	18%
C	EN DESACUERDO	1	4%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

3	Infraestructura del establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	2	7%
B	DE ACUERDO	9	32%
C	EN DESACUERDO	16	57%
D	MUY EN DESACUERDO	1	4%
E	NO RESPONDE	0	0%

4	Equipos tecnológicos con los que cuenta el establecimiento son modernos		
A	MUY DE ACUERDO	19	68%
B	DE ACUERDO	7	25%
C	EN DESACUERDO	2	7%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

5	Se alcanzan los aprendizajes necesarios		
A	MUY DE ACUERDO	1	4%
B	DE ACUERDO	14	50%
C	EN DESACUERDO	12	43%
D	MUY EN DESACUERDO	1	4%
E	NO RESPONDE	0	0%

6	Existe compromiso con los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	7	25%
B	DE ACUERDO	17	61%
C	EN DESACUERDO	3	11%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	4%

7	Existe compromiso de los padres y apoderados con el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	9	32%
B	DE ACUERDO	19	68%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

8	Existe una correcta atención a padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	21	75%
B	DE ACUERDO	5	18%
C	EN DESACUERDO	2	7%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

9	Existe una comunicación oportuna con padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	22	79%
B	DE ACUERDO	3	11%
C	EN DESACUERDO	3	11%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

10	Existe disciplina al interior del establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	18	64%
B	DE ACUERDO	8	29%
C	EN DESACUERDO	2	7%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

11	Existe preocupación por la seguridad de los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	20	71%
B	DE ACUERDO	7	25%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	4%

12	Se tiene la cantidad adecuada de funcionarios en el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	1	4%
B	DE ACUERDO	14	50%
C	EN DESACUERDO	10	36%
D	MUY EN DESACUERDO	2	7%
E	NO RESPONDE	1	4%

13	Existe agilidad y eficacia en gestión de reemplazos en cuerpo docente		
A	MUY DE ACUERDO	4	14%
B	DE ACUERDO	8	29%
C	EN DESACUERDO	11	39%
D	MUY EN DESACUERDO	2	7%
E	NO RESPONDE	3	11%

14	Existe agilidad y eficacia en resolución de conflictos (mediaciones)		
A	MUY DE ACUERDO	20	71%
B	DE ACUERDO	5	18%
C	EN DESACUERDO	2	7%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	4%

15	Se mantiene un adecuado clima de convivencia escolar		
A	MUY DE ACUERDO	22	79%
B	DE ACUERDO	5	18%
C	EN DESACUERDO	1	4%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

16	Se desarrollan actividades extraescolares con éxito		
A	MUY DE ACUERDO	21	75%
B	DE ACUERDO	7	25%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

17	Existe integración de la comunidad		
A	MUY DE ACUERDO	23	82%
B	DE ACUERDO	4	14%
C	EN DESACUERDO	1	4%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

Nota: La encuesta fue respondida por 28 personas de un total de 110 matrículas del establecimiento, lo que corresponde al 25,45%.

Resumen Encuestas Escuela Eugenio García

1	La capacidad organizativa en el establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	8	33%
B	DE ACUERDO	13	54%
C	EN DESACUERDO	2	8%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	4%

2	La limpieza y el orden se mantienen de manera correcta		
A	MUY DE ACUERDO	19	79%
B	DE ACUERDO	4	17%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	1	4%
E	NO RESPONDE	0	0%

3	Infraestructura del establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	11	46%
C	EN DESACUERDO	12	50%
D	MUY EN DESACUERDO	1	4%
E	NO RESPONDE	0	0%

4	Equipos tecnológicos con los que cuenta el establecimiento son modernos		
A	MUY DE ACUERDO	8	33%
B	DE ACUERDO	14	58%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	2	8%

5	Se alcanzan los aprendizajes necesarios		
A	MUY DE ACUERDO	1	4%
B	DE ACUERDO	9	38%
C	EN DESACUERDO	12	50%
D	MUY EN DESACUERDO	2	8%
E	NO RESPONDE	0	0%

6	Existe compromiso con los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	14	58%
B	DE ACUERDO	10	42%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

7	Existe compromiso de los padres y apoderados con el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	17	71%
B	DE ACUERDO	5	21%
C	EN DESACUERDO	1	4%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	4%

8	Existe una correcta atención a padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	16	67%
B	DE ACUERDO	7	29%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	4%

9	Existe una comunicación oportuna con padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	12	50%
B	DE ACUERDO	11	46%
C	EN DESACUERDO	1	4%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

10	Existe disciplina al interior del establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	1	4%
B	DE ACUERDO	21	88%
C	EN DESACUERDO	2	8%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

11	Existe preocupación por la seguridad de los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	6	25%
B	DE ACUERDO	16	67%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	2	8%

12	Se tiene la cantidad adecuada de funcionarios en el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	2	8%
B	DE ACUERDO	11	46%
C	EN DESACUERDO	11	46%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

13	Existe agilidad y eficacia en gestión de reemplazos en cuerpo docente		
A	MUY DE ACUERDO	1	4%
B	DE ACUERDO	11	46%
C	EN DESACUERDO	8	33%
D	MUY EN DESACUERDO	1	4%
E	NO RESPONDE	3	13%

14	Existe agilidad y eficacia en resolución de conflictos (mediaciones)		
A	MUY DE ACUERDO	6	25%
B	DE ACUERDO	12	50%
C	EN DESACUERDO	2	8%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	4	17%

15	Se mantiene un adecuado clima de convivencia escolar		
A	MUY DE ACUERDO	19	79%
B	DE ACUERDO	4	17%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	4%

16	Se desarrollan actividades extraescolares con éxito		
A	MUY DE ACUERDO	14	58%
B	DE ACUERDO	10	42%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

17	Existe integración de la comunidad		
A	MUY DE ACUERDO	8	33%
B	DE ACUERDO	16	67%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

Nota: La encuesta fue respondida por 24 personas de un total de 70 matrículas del establecimiento, lo que corresponde al 34,29%.

Resumen Encuestas Escuela La Cantera

1	La capacidad organizativa en el establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	3	18%
B	DE ACUERDO	11	65%
C	EN DESACUERDO	1	6%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	2	12%

2	La limpieza y el orden se mantienen de manera correcta		
A	MUY DE ACUERDO	9	53%
B	DE ACUERDO	7	41%
C	EN DESACUERDO	1	6%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

3	Infraestructura del establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	7	41%
C	EN DESACUERDO	8	47%
D	MUY EN DESACUERDO	1	6%
E	NO RESPONDE	1	6%

4	Equipos tecnológicos con los que cuenta el establecimiento son modernos		
A	MUY DE ACUERDO	7	41%
B	DE ACUERDO	7	41%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	3	18%

5	Se alcanzan los aprendizajes necesarios		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	6	35%
C	EN DESACUERDO	10	59%
D	MUY EN DESACUERDO	1	6%
E	NO RESPONDE	0	0%

6	Existe compromiso con los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	3	18%
B	DE ACUERDO	14	82%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

7	Existe compromiso de los padres y apoderados con el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	5	29%
B	DE ACUERDO	7	41%
C	EN DESACUERDO	4	24%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	6%

8	Existe una correcta atención a padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	9	53%
B	DE ACUERDO	6	35%
C	EN DESACUERDO	1	6%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	6%

9	Existe una comunicación oportuna con padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	8	47%
B	DE ACUERDO	9	53%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

10	Existe disciplina al interior del establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	11	65%
B	DE ACUERDO	5	29%
C	EN DESACUERDO	1	6%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

11	Existe preocupación por la seguridad de los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	1	6%
B	DE ACUERDO	15	88%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	6%

12	Se tiene la cantidad adecuada de funcionarios en el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	6	35%
C	EN DESACUERDO	9	53%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	2	12%

13	Existe agilidad y eficacia en gestión de reemplazos en cuerpo docente		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	13	76%
C	EN DESACUERDO	3	18%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	6%

14	Existe agilidad y eficacia en resolución de conflictos (mediaciones)		
A	MUY DE ACUERDO	3	18%
B	DE ACUERDO	9	53%
C	EN DESACUERDO	2	12%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	3	18%

15	Se mantiene un adecuado clima de convivencia escolar		
A	MUY DE ACUERDO	11	65%
B	DE ACUERDO	5	29%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	6%

16	Se desarrollan actividades extraescolares con éxito		
A	MUY DE ACUERDO	11	65%
B	DE ACUERDO	6	35%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

17	Existe integración de la comunidad		
A	MUY DE ACUERDO	6	35%
B	DE ACUERDO	10	59%
C	EN DESACUERDO	1	6%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

Nota: La encuesta fue respondida por 17 personas de un total de 64 matrículas del establecimiento, lo que corresponde al 26,56%.

Resumen Encuestas Colegio Santa Teresa de Tunca

1	La capacidad organizativa en el establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	5	42%
B	DE ACUERDO	6	50%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	8%

2	La limpieza y el orden se mantienen de manera correcta		
A	MUY DE ACUERDO	7	58%
B	DE ACUERDO	5	42%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

3	Infraestructura del establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	5	42%
C	EN DESACUERDO	6	50%
D	MUY EN DESACUERDO	1	8%
E	NO RESPONDE	0	0%

4	Equipos tecnológicos con los que cuenta el establecimiento son modernos		
A	MUY DE ACUERDO	1	8%
B	DE ACUERDO	10	83%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	8%

5	Se alcanzan los aprendizajes necesarios		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	5	42%
C	EN DESACUERDO	5	42%
D	MUY EN DESACUERDO	1	8%
E	NO RESPONDE	1	8%

6	Existe compromiso con los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	12	100%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

7	Existe compromiso de los padres y apoderados con el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	9	75%
C	EN DESACUERDO	3	25%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

8	Existe una correcta atención a padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	10	83%
C	EN DESACUERDO	1	8%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	8%

9	Existe una comunicación oportuna con padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	2	17%
B	DE ACUERDO	7	58%
C	EN DESACUERDO	3	25%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

10	Existe disciplina al interior del establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	1	8%
B	DE ACUERDO	8	67%
C	EN DESACUERDO	2	17%
D	MUY EN DESACUERDO	1	8%
E	NO RESPONDE	0	0%

11	Existe preocupación por la seguridad de los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	11	92%
C	EN DESACUERDO	1	8%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

12	Se tiene la cantidad adecuada de funcionarios en el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	5	42%
C	EN DESACUERDO	5	42%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	2	17%

13	Existe agilidad y eficacia en gestión de reemplazos en cuerpo docente		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	4	33%
C	EN DESACUERDO	5	42%
D	MUY EN DESACUERDO	1	8%
E	NO RESPONDE	2	17%

14	Existe agilidad y eficacia en resolución de conflictos (mediaciones)		
A	MUY DE ACUERDO	1	8%
B	DE ACUERDO	8	67%
C	EN DESACUERDO	2	17%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	8%

15	Se mantiene un adecuado clima de convivencia escolar		
A	MUY DE ACUERDO	4	33%
B	DE ACUERDO	4	33%
C	EN DESACUERDO	4	33%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

16	Se desarrollan actividades extraescolares con éxito		
A	MUY DE ACUERDO	3	25%
B	DE ACUERDO	8	67%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	8%

17	Existe integración de la comunidad		
A	MUY DE ACUERDO	2	17%
B	DE ACUERDO	10	83%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

Nota: La encuesta fue respondida por 12 personas de un total de 44 matrículas del establecimiento, lo que corresponde al 27,27%.

Resumen Encuestas Escuela Cristo del Parque

1	La capacidad organizativa en el establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	3	10%
B	DE ACUERDO	22	76%
C	EN DESACUERDO	3	10%
D	MUY EN DESACUERDO	1	3%
E	NO RESPONDE	0	0%

2	La limpieza y el orden se mantienen de manera correcta		
A	MUY DE ACUERDO	10	34%
B	DE ACUERDO	16	55%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	1	3%
E	NO RESPONDE	2	7%

3	Infraestructura del establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	19	66%
C	EN DESACUERDO	8	28%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	2	7%

4	Equipos tecnológicos con los que cuenta el establecimiento son modernos		
A	MUY DE ACUERDO	14	48%
B	DE ACUERDO	14	48%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	3%

5	Se alcanzan los aprendizajes necesarios		
A	MUY DE ACUERDO	1	3%
B	DE ACUERDO	11	38%
C	EN DESACUERDO	13	45%
D	MUY EN DESACUERDO	2	7%
E	NO RESPONDE	2	7%

6	Existe compromiso con los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	14	58%
B	DE ACUERDO	10	42%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

7	Existe compromiso de los padres y apoderados con el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	1	3%
B	DE ACUERDO	19	66%
C	EN DESACUERDO	7	24%
D	MUY EN DESACUERDO	1	3%
E	NO RESPONDE	1	3%

8	Existe una correcta atención a padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	5	17%
B	DE ACUERDO	21	72%
C	EN DESACUERDO	2	7%
D	MUY EN DESACUERDO	1	3%
E	NO RESPONDE	0	0%

9	Existe una comunicación oportuna con padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	10	34%
B	DE ACUERDO	18	62%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	3%

10	Existe disciplina al interior del establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	1	3%
B	DE ACUERDO	12	41%
C	EN DESACUERDO	13	45%
D	MUY EN DESACUERDO	1	3%
E	NO RESPONDE	2	7%

11	Existe preocupación por la seguridad de los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	6	21%
B	DE ACUERDO	19	66%
C	EN DESACUERDO	1	3%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	3	10%

12	Se tiene la cantidad adecuada de funcionarios en el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	1	3%
B	DE ACUERDO	11	38%
C	EN DESACUERDO	12	41%
D	MUY EN DESACUERDO	3	10%
E	NO RESPONDE	2	7%

13	Existe agilidad y eficacia en gestión de reemplazos en cuerpo docente		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	13	45%
C	EN DESACUERDO	15	52%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	3%

14	Existe agilidad y eficacia en resolución de conflictos (mediaciones)		
A	MUY DE ACUERDO	6	21%
B	DE ACUERDO	18	62%
C	EN DESACUERDO	4	14%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	3%

15	Se mantiene un adecuado clima de convivencia escolar		
A	MUY DE ACUERDO	6	21%
B	DE ACUERDO	20	69%
C	EN DESACUERDO	1	3%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	2	7%

16	Se desarrollan actividades extraescolares con éxito		
A	MUY DE ACUERDO	11	38%
B	DE ACUERDO	17	59%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	3%

17	Existe integración de la comunidad		
A	MUY DE ACUERDO	11	38%
B	DE ACUERDO	18	62%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

Nota: La encuesta fue respondida por 29 personas de un total de 140 matrículas del establecimiento, lo que corresponde al 20,71%.

Resumen Encuestas Colegio Natalia Peralta

1	La capacidad organizativa en el establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	3	30%
B	DE ACUERDO	7	70%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

2	La limpieza y el orden se mantienen de manera correcta		
A	MUY DE ACUERDO	5	50%
B	DE ACUERDO	4	40%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	10%

3	Infraestructura del establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	3	30%
C	EN DESACUERDO	5	50%
D	MUY EN DESACUERDO	1	10%
E	NO RESPONDE	1	10%

4	Equipos tecnológicos con los que cuenta el establecimiento son modernos		
A	MUY DE ACUERDO	3	30%
B	DE ACUERDO	4	40%
C	EN DESACUERDO	2	20%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	10%

5	Se alcanzan los aprendizajes necesarios		
A	MUY DE ACUERDO	0	0%
B	DE ACUERDO	8	80%
C	EN DESACUERDO	2	20%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

6	Existe compromiso con los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	6	60%
B	DE ACUERDO	4	40%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

7	Existe compromiso de los padres y apoderados con el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	4	40%
B	DE ACUERDO	4	40%
C	EN DESACUERDO	1	10%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	10%

8	Existe una correcta atención a padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	5	50%
B	DE ACUERDO	5	50%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

9	Existe una comunicación oportuna con padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	4	40%
B	DE ACUERDO	5	50%
C	EN DESACUERDO	1	10%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

10	Existe disciplina al interior del establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	7	70%
B	DE ACUERDO	2	20%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	10%

11	Existe preocupación por la seguridad de los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	7	70%
B	DE ACUERDO	3	30%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	0	0%

12	Se tiene la cantidad adecuada de funcionarios en el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	1	10%
B	DE ACUERDO	5	50%
C	EN DESACUERDO	2	20%
D	MUY EN DESACUERDO	1	10%
E	NO RESPONDE	1	10%

13	Existe agilidad y eficacia en gestión de reemplazos en cuerpo docente		
A	MUY DE ACUERDO	1	10%
B	DE ACUERDO	6	60%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	3	30%

14	Existe agilidad y eficacia en resolución de conflictos (mediaciones)		
A	MUY DE ACUERDO	5	50%
B	DE ACUERDO	3	30%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	2	20%

15	Se mantiene un adecuado clima de convivencia escolar		
A	MUY DE ACUERDO	7	70%
B	DE ACUERDO	2	20%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	10%

16	Se desarrollan actividades extraescolares con éxito		
A	MUY DE ACUERDO	1	10%
B	DE ACUERDO	8	80%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	10%

17	Existe integración de la comunidad		
A	MUY DE ACUERDO	1	10%
B	DE ACUERDO	3	30%
C	EN DESACUERDO	4	40%
D	MUY EN DESACUERDO	1	10%
E	NO RESPONDE	1	10%

Nota: La encuesta fue respondida por 10 personas de un total de 30 matrículas del establecimiento, lo que corresponde al 33,33%.

Resumen Encuestas Liceo Municipal

1	La capacidad organizativa en el establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	7	14%
B	DE ACUERDO	37	73%
C	EN DESACUERDO	2	4%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	5	10%

2	La limpieza y el orden se mantienen de manera correcta		
A	MUY DE ACUERDO	12	24%
B	DE ACUERDO	30	59%
C	EN DESACUERDO	7	14%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	2	4%

3	Infraestructura del establecimiento es la adecuada		
A	MUY DE ACUERDO	11	22%
B	DE ACUERDO	27	53%
C	EN DESACUERDO	11	22%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	2	4%

4	Equipos tecnológicos con los que cuenta el establecimiento son modernos		
A	MUY DE ACUERDO	41	24%
B	DE ACUERDO	97	58%
C	EN DESACUERDO	20	12%
D	MUY EN DESACUERDO	5	3%
E	NO RESPONDE	5	3%

5	Se alcanzan los aprendizajes necesarios		
A	MUY DE ACUERDO	2	4%
B	DE ACUERDO	17	33%
C	EN DESACUERDO	27	53%
D	MUY EN DESACUERDO	3	6%
E	NO RESPONDE	2	4%

6	Existe compromiso con los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	4	8%
B	DE ACUERDO	25	49%
C	EN DESACUERDO	17	33%
D	MUY EN DESACUERDO	2	4%
E	NO RESPONDE	3	6%

7	Existe compromiso de los padres y apoderados con el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	4	8%
B	DE ACUERDO	17	33%
C	EN DESACUERDO	24	47%
D	MUY EN DESACUERDO	2	4%
E	NO RESPONDE	4	8%

8	Existe una correcta atención a padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	6	12%
B	DE ACUERDO	21	41%
C	EN DESACUERDO	21	41%
D	MUY EN DESACUERDO	1	2%
E	NO RESPONDE	2	4%

9	Existe una comunicación oportuna con padres y apoderados		
A	MUY DE ACUERDO	8	16%
B	DE ACUERDO	23	45%
C	EN DESACUERDO	15	29%
D	MUY EN DESACUERDO	4	8%
E	NO RESPONDE	1	2%

10	Existe disciplina al interior del establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	1	2%
B	DE ACUERDO	14	27%
C	EN DESACUERDO	27	53%
D	MUY EN DESACUERDO	7	14%
E	NO RESPONDE	2	4%

11	Existe preocupación por la seguridad de los alumnos		
A	MUY DE ACUERDO	10	20%
B	DE ACUERDO	25	49%
C	EN DESACUERDO	8	16%
D	MUY EN DESACUERDO	5	10%
E	NO RESPONDE	3	6%

12	Se tiene la cantidad adecuada de funcionarios en el establecimiento		
A	MUY DE ACUERDO	23	14%
B	DE ACUERDO	39	23%
C	EN DESACUERDO	72	43%
D	MUY EN DESACUERDO	29	17%
E	NO RESPONDE	5	3%

13	Existe agilidad y eficacia en gestión de reemplazos en cuerpo docente		
A	MUY DE ACUERDO	2	4%
B	DE ACUERDO	20	39%
C	EN DESACUERDO	20	39%
D	MUY EN DESACUERDO	4	8%
E	NO RESPONDE	5	10%

14	Existe agilidad y eficacia en resolución de conflictos (mediaciones)		
A	MUY DE ACUERDO	3	6%
B	DE ACUERDO	26	51%
C	EN DESACUERDO	15	29%
D	MUY EN DESACUERDO	2	4%
E	NO RESPONDE	5	10%

15	Se mantiene un adecuado clima de convivencia escolar		
A	MUY DE ACUERDO	9	18%
B	DE ACUERDO	22	43%
C	EN DESACUERDO	17	33%
D	MUY EN DESACUERDO	1	2%
E	NO RESPONDE	2	4%

16	Se desarrollan actividades extraescolares con éxito		
A	MUY DE ACUERDO	21	41%
B	DE ACUERDO	26	51%
C	EN DESACUERDO	3	6%
D	MUY EN DESACUERDO	0	0%
E	NO RESPONDE	1	2%

17	Existe integración de la comunidad		
A	MUY DE ACUERDO	24	47%
B	DE ACUERDO	18	35%
C	EN DESACUERDO	7	14%
D	MUY EN DESACUERDO	2	4%
E	NO RESPONDE	0	0%

Nota: La encuesta fue respondida por 51 personas de un total de 350 matrículas del establecimiento, lo que corresponde al 14,57%.

# Anexo B: Normativa Educativa

El año 2009, se aprueba la Ley 20.370, titulada como Ley General de Educación (LGE). Esta ley fija un nuevo marco normativo de la educación en Chile, enunciando los derechos y deberes de todos los actores del sistema educativo nacional para que a través de éste se pueda entregar un servicio equitativo y de calidad. En el año 2011, y con el propósito de mejorar la LGE, se aprueba la Ley 20.529, conocida como Ley del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (Ley SAC) con la que se crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SNACE).

Este sistema está estructurado en tres niveles institucionales:

*Tabla 16: Instituciones del SNACE*

Nivel	Instituciones
I	Establecimientos Educativos
II	Sostenedores (Municipios y sus Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM))
III	Ministerio de Educación (MINEDUC) Superintendencia de Educación Escolar (SUPEREDUC) Agencia de Calidad de la Educación (ACE) Consejo Nacional de Educación (CNED)

Las Instituciones Educativas de los tres niveles, deben operar bajo el Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar (PACE), el cual es formulado por el Ministerio de Educación con el propósito de establecer metas y objetivos para el sistema, y determinar las acciones que serán desarrolladas por las instituciones educativas del Nivel III para alcanzar dichas metas y objetivos. Estas instituciones educativas, operarán de forma coordinada para asegurar la provisión de una educación de calidad para todos los estudiantes del país. Por este motivo, tendrán la responsabilidad de proveer de herramientas, apoyo, sistemas de evaluación y recursos necesarios, así como de implementar los mecanismos de monitoreo, control y fiscalización para el buen funcionamiento del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SNACE).

El Ministerio de Educación, determina para el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SNACE), mediante su Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar (PACE), las siguientes metas:

- 1) Cada establecimiento educacional del país desarrolla e implementa estrategias de mejora en función de su Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y otras herramientas, con el fin de que todo su quehacer tenga como foco el desarrollo integral de todas y todos sus estudiantes.
- 2) Todos los establecimientos educacionales del país, en especial aquellos que más lo requieren, tienen a disposición y pueden recurrir permanentemente al sistema de apoyo y fortalecimiento de capacidades para el mejoramiento educativo que desarrolla el Ministerio de Educación, en conjunto con la Agencia de calidad y la Superintendencia de Educación.
- 3) Los actores educativos del sistema (sostenedores, docentes, asistentes de la educación, estudiantes, padres, madres y apoderados, entre otros) disponen de información útil y pertinente, apoyos contextualizados, instancias, herramientas y recursos para gestionar y ser partícipes de los procesos de mejora escolar en sus establecimientos.

El principal objetivo de éste sistema es ofrecer una educación de calidad y para todos, de ahí entonces *“Es deber del Estado propender a asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles. Para dar cumplimiento a dicha responsabilidad créase y regúlase un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media, que tendrá por objeto, asimismo, propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad.”* (Art.1º, Ley 20.529).

¿Qué se entiende por Educación? La educación es *“el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas.”* (Art. 1º, Ley 20.529). Para que exista calidad en los procesos de aprendizaje, el Estado ha querido darle una visión sistémica al problema educativo identificado en el país. Por esta razón la ley distribuye tareas y responsabiliza de distintas funciones a cuatro instituciones que componen al SNACE, estas son: El Ministerio de Educación (MINEDUC), la Agencia de la Calidad de la Educación (ACE), la Superintendencia de Educación Escolar (SUPEREDUC) y el Consejo Nacional de Educación (CNED).

## **Funciones de las Instituciones del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SNACE)**

### **Ministerio de Educación**

#### **a) Propone e implementa la política educacional:**

-Define normativa educacional: La creación de leyes en materia educacional, así como también la modificación de estas, son acciones que realiza sólo el Ministerio de Educación. Además, es el encargado de elaborar el Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Educación que tiene una vigencia de cuatro años e incluye las acciones a llevar a cabo, los objetivos y metas generales que se desean concretar.

-Otorga reconocimiento oficial: El Ministerio de Educación es el encargado de entregar la aprobación para que un establecimiento imparta enseñanza los niveles de educación Parvularia, Básica y Media, bajo la certificación estatal y cumpliendo con los requisitos que están establecidos en la ley.

-Provee financiamiento: El Ministerio de Educación es quien se encarga de entregar el financiamiento a los sostenedores para que éstos gestionen su uso en los establecimientos que tienen a cargo. El financiamiento se entrega mediante subvenciones y aportes adicionales que pueden ser utilizados en distintos ítems, con propósitos educacionales.

#### **b) Elabora:**

-Bases Curriculares: Las Bases Curriculares son las que definen los conocimientos, habilidades y actitudes que deben aprender los alumnos en cada grado de enseñanza.

-Estándares de Aprendizaje (EA), Otros Indicadores de Calidad (OIC) y Estándares Indicativos de Desempeño (EID): Los Estándares de Aprendizaje (EA) son instrumentos que permiten medir los aprendizajes acumulados adquiridos por los alumnos con respecto a las Bases Curriculares, en las evaluaciones SIMCE aplicados a cuarto y octavo año básico.

Los Otros Indicadores de Calidad (OIC), son Indicadores de Desarrollo Personal y Social que poseen los alumnos en cada establecimiento educacional. Estos Indicadores son:

1. Autoestima y Motivación Académica.
2. Asistencia Escolar.
3. Retención Escolar.
4. Clima de Convivencia Escolar.
5. Participación y formación ciudadana.
6. Hábitos de Vida Saludable.

7. Titulación Técnico-Profesional.
8. Equidad de Género.

Los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) son creados para medir el desempeño de los establecimientos y sus sostenedores, éstos consideran las siguientes dimensiones de gestión educacional:

1. Liderazgo.
2. Gestión Pedagógica.
3. Formación y Convivencia.
4. Gestión de Recursos.

**c) Entrega Apoyo:**

-Asesoría técnico-pedagógica: El Ministerio de Educación pone a disposición de los establecimientos personal de apoyo técnico-pedagógico, que será designado en la medida en que vayan siendo requeridos para ayudar a su equipo directivo.

-Recursos educativos: El Ministerio de Educación elabora material educativo para llevar a cabo el proceso de enseñanza de los contenidos incluidos en las Bases Curriculares, éstos son elementos básicos, de manera que pueden y deben ser complementados con otras herramientas que se adecúen a la realidad de los alumnos de cada establecimiento educativo.

## **Superintendencia de Educación Escolar**

**a) Fiscaliza:**

-Normativa educacional propuesta por Ministerio y aplica sanciones: La Superintendencia de Educación es la encargada de fiscalizar el cumplimiento de las leyes existentes en materia educacional y tiene la facultad para aplicar sanciones en casos de incumplimiento por parte de los actores institucionales del sistema educativo nacional. Las sanciones serán definidas de acuerdo a la gravedad de la infracción, cuyos niveles están detallados en la Ley 20.529.

-Legalidad del uso de recursos y audita la rendición de cuentas: La Superintendencia de Educación debe solicitar a cada sostenedor un informe contable que detalle el uso de los recursos que son entregados por el Estado a través del Ministerio de Educación. *“Las rendiciones de cuenta consistirán en estados financieros que contengan la información de manera desagregada, según las formas y procedimientos que establezca la Superintendencia de Educación, con especial consideración de las características de cada establecimiento educacional, y exigiendo, según sea el caso, procedimientos que sean eficientes y proporcionados a la gestión de cada sostenedor y sus respectivos establecimientos. Para tal efecto, la Superintendencia deberá tener en consideración factores tales como la ruralidad, número de estudiantes matriculados y nivel socioeconómico de cada establecimiento y sostenedor.*

*Adicionalmente, los sostenedores que posean más de un establecimiento educacional subvencionado o que reciba aportes del Estado, deberán entregar un informe consolidado del uso de los recursos respecto de la totalidad de sus establecimientos.*

*El análisis de la rendición de cuentas sólo implicará un juicio de legalidad del uso de los recursos y no podrá extenderse al mérito del uso de los mismos.”* (Art. N°55, Ley 20.529)

b) Investiga y resuelve denuncias, y canaliza reclamos: La Superintendencia de Educación es responsable de atender y hacer el seguimiento de las denuncias y reclamos realizados que den cuenta de un actuar irregular protagonizado al interior de cualquiera de las instituciones de educación o en los procedimientos que se lleven a cabo en los establecimientos educacionales y por sus sostenedores, por esta razón, *“recibirá las denuncias y los reclamos que se formulen por los miembros de la comunidad educativa u otros directamente interesados y que se refieran a materias de su competencia, sin perjuicio de las acciones legales correspondientes”* (Art. N° 57, Ley 20.529). Por otra parte, *“En el caso de denuncias que le comuniquen el Ministerio de Educación o la Agencia, la Superintendencia*

ordenará directamente la formulación de cargos y la instrucción del respectivo proceso.”(Art. N°51, Ley 20.529).

### **Agencia de Calidad de la Educación**

#### **a) Evalúa:**

-Logros de aprendizaje de los estudiantes y el cumplimiento de los Otros Indicadores de Calidad (OIC): La Agencia es responsable de evaluar el nivel de aprendizaje de los alumnos de los distintos establecimientos educacionales según lo definido en las Bases Curriculares. Además, se encarga de medir el desarrollo personal y social de los alumnos con los Otros Indicadores de Calidad (OIC).

-Desempeño de los establecimientos y sus sostenedores según los Estándares Indicativos de Desempeño (EID): La Agencia de Calidad se encarga de medir el desempeño en función de parámetros que van orientados al cumplimiento de objetivos y metas del Plan de Aseguramiento de Calidad elaborado por el Ministerio de Educación, para ayudar a los establecimientos educacionales y sus sostenedores a identificar oportunidades de mejora.

b) **Ordena a los establecimientos:** La Agencia realizará la Ordenación de los establecimientos con el objetivo de identificar el desempeño académico de sus alumnos y centrar sus esfuerzos en que se mejore la calidad de la enseñanza en aquellos que más lo necesiten. *“La Agencia ordenará, mediante resolución fundada, a todos los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, de acuerdo a los resultados de aprendizaje de los alumnos, en función del grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje referidos a los objetivos generales señalados en la ley y sus respectivas bases curriculares y al grado de cumplimiento de los otros indicadores de calidad educativa propuestos por el Ministerio de Educación y aprobados por el Consejo Nacional de Educación ...Para efectos de la ordenación existirán las siguientes categorías de establecimientos, según los resultados de aprendizaje de los alumnos, en función del grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje y el grado de cumplimiento de los otros indicadores de calidad educativa con la finalidad, entre otras, de identificar, cuando corresponda, las necesidades de apoyo:*

*a) Establecimientos Educativos de Desempeño Alto.*

*b) Establecimientos Educativos de Desempeño Medio.*

*c) Establecimientos Educativos de Desempeño Medio-Bajo.*

*d) Establecimientos Educativos de Desempeño Insuficiente.” (Art. N° 17, Ley 20.529).*

c) **Informa a la comunidad:** Deberá mantener informada a la comunidad escolar los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas a través de sus visitas y dará aviso cuando un establecimiento educacional presente cambios en su Ordenación.

### **Consejo Nacional de Educación**

#### **a) Aprueba e Informa:**

-Bases Curriculares.

-Planes y programas de estudio.

-Estándares de Aprendizaje y Otros Indicadores de Calidad (OIC).

-Estándares Indicativos de Desempeño (EID).

-Plan de Evaluaciones.

Las Instituciones del Sistema se complementan unas a otras para lograr la entrega de una educación equitativa y de calidad focalizando sus acciones en el fortalecimiento de los establecimientos educativos y sus sostenedores.

La Ley General de Educación (LGE) establece los derechos y deberes de los distintos actores de la educación; en su Artículo N°10, señala: “Los sostenedores de los establecimientos educacionales

*tendrán derecho a establecer y ejercer un proyecto educativo, con la participación de la comunidad educativa y de acuerdo a la autonomía que le garantice esta ley. También tendrán derecho a establecer planes y programas propios en conformidad a la ley, y a solicitar, cuando corresponda, financiamiento de Estado de conformidad a la legislación vigente. Son deberes de los sostenedores cumplir con los requisitos para mantener el reconocimiento oficial del establecimiento educacional que representan; garantizar la continuidad del servicio educacional durante el año escolar; rendir cuenta pública de los resultados académicos de sus alumnos y cuando reciban financiamiento estatal, rendir cuenta pública del uso de los recursos y del estado financiero de sus establecimientos a la Superintendencia. Esa información será pública. Además, están obligados a entregar a los padres y apoderados la información que determine la ley y a someter a sus establecimientos a los procesos de aseguramiento de calidad en conformidad a la ley” (Art. N°10, letra f, Ley 20.370).* El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SNACE) tiene como sus principales actores a los establecimientos educacionales junto a sus sostenedores, quienes en conjunto deberán cumplir la normativa vigente e implementar las Bases Curriculares elaboradas por el Ministerio de Educación. Por otra parte, deberán definir e implementar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que es considerado como la primera instancia en dónde se puede comenzar el mejoramiento de la educación. Cada establecimiento posee características únicas debido a que posee distintos estudiantes y por lo tanto deben ser tratados de manera más personalizada. Es por esta razón que el PEI refleja la identidad del Establecimiento y debe ser confeccionado acorde a las necesidades reales de sus alumnos, y además debe estar orientado al cumplimiento de las metas y objetivos del Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar diseñado por el Ministerio de Educación para el período vigente.

La Agencia de Calidad de la Educación realizará visitas a los establecimientos para evaluar (a al menos un curso por nivel) el aprendizaje y el desempeño, y en base a esa evaluación, *“los sostenedores de los establecimientos educacionales deberán elaborar o revisar su plan de mejoramiento educativo, explicitando las acciones que aspiran llevar adelante para mejorar los aprendizajes de sus estudiantes y de los otros indicadores de calidad educativa. Dicho plan deberá contener, a lo menos, los objetivos, las estrategias, actividades, metas y recursos asociados al mismo.*

*El plan será informado a la Agencia y ésta lo informará al Ministerio de Educación.*

*La Agencia tendrá que tomar en consideración este plan en su próxima evaluación y en el informe respectivo. El Ministerio de Educación podrá tener en consideración dicho plan para desarrollar sus acciones de apoyo al establecimiento, cuando corresponda.”(Art. N°26, Ley 20.529).* La Agencia podrá entregar una serie de recomendaciones que podrán ser consideradas por los establecimientos y sus sostenedores para lograr una mejora. Sin embargo, *“El sostenedor será el responsable del funcionamiento del establecimiento. Todos los sostenedores que reciban recursos estatales deberán rendir cuenta pública respecto del uso de los recursos y estarán sujetos a la fiscalización y auditoría de los mismos que realizará la Superintendencia de Educación” (Art. N°46, letra a, Ley 20.370).* Es decir, aun cuando se tengan orientaciones de mejora por parte de la Agencia de Calidad de la Educación, los sostenedores pueden y deben velar por mejorar todas sus actividades estén enfocadas en la entrega de la enseñanza equitativa y de calidad pretendida con la implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación y deben estar reflejadas en su Programa Educativo Institucional (PEI) y Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

# Anexo C: Tabla de Constantes para Gráficos de Control

	Factores para L. Central		Factores para Límites de Control				
	d2	1/ d2	d3	D1	D2	D3	D4
2	1,128	0,8865	0,853	0,000	3,686	0,000	3,276
3	1,693	0,5907	0,888	0,000	4,358	0,000	2,575
4	2,059	0,4857	0,880	0,000	4,698	0,000	2,282
5	2,326	0,4299	0,864	0,000	4,918	0,000	2,115
6	2,534	0,3946	0,848	0,000	5,078	0,000	2,004
7	2,704	0,3698	0,833	0,205	5,203	0,076	1,924
8	2,847	0,3512	0,820	0,387	5,307	0,136	1,864
9	2,970	0,3367	0,808	0,546	5,394	0,184	1,816
10	3,078	0,3249	0,797	0,687	5,469	0,223	1,777
11	3,173	0,3152	0,787	0,812	5,534	0,256	1,744
12	3,258	0,3069	0,778	0,924	5,592	0,284	1,719
13	3,336	0,2998	0,770	1,026	5,646	0,308	1,692
14	3,407	0,2935	0,763	1,121	5,693	0,329	1,671
15	3,472	0,2880	0,756	1,207	5,737	0,348	1,652
16	3,532	0,2831	0,750	1,285	5,779	0,364	1,636
17	3,588	0,2787	0,744	1,359	5,817	0,379	1,621
18	3,640	0,2747	0,739	1,426	5,854	0,392	1,608
19	3,689	0,2711	0,734	1,490	5,888	0,404	1,596
20	3,735	0,2677	0,729	1,548	5,922	0,414	1,586

**Tabla de Constantes para Gráficos de Control**

$$LCS_X = \bar{X} + 3 \frac{\overline{Rm}}{d_2}$$

$$LC_X = \mu_X$$

$$LCI_X = \bar{X} - 3 \frac{\overline{Rm}}{d_2}$$

$$LCS_{Rm} = D_4 \overline{Rm}$$

$$LC_{Rm} = \bar{R}$$

$$LCI_{Rm} = D_3 \overline{Rm}$$

$$R_m = |X_n - X_{n-1}|$$

# Anexo D: Procedimientos Documentados

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO INGRESO DE PERSONAL</b>	COD: PA-01
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 1. PROPOSITO

El propósito de este procedimiento es describir y guiar la forma en que el Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) realiza las incorporaciones a la Dotación de Personal necesarias en los diferentes Establecimientos Educativos de la comuna de Codegua.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica en el área administrativa del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) para realizar el ingreso de funcionarios docentes y asistentes de la educación que desempeñan sus funciones en los Establecimientos Educativos de la comuna de Codegua. No describe con mayor detalle la tramitación de documentos por parte de la Alcaldía.

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Director(a) DAEM

- Responsable de la definición de perfiles de los cargos.
- Responsable de la selección de postulantes.
- Formar parte de la comisión calificadora de concursos.
- Responsable de los procesos de reclutamiento y selección postulantes.

### 3.2. Encargada de Personal

- Elaborar Oficios y Contratos de Trabajo.
- Encargada de realizar la contratación del personal.

### 3.3. Director Establecimiento

- Participar activamente en los procesos de reclutamiento y selección de postulantes.
- Formar parte de la comisión calificadora de concursos.

### 3.4. Secretaria de Dirección DAEM

- Apoyar en la elaboración de Bases de Concurso.
- Apoyar en los procesos de reclutamiento y selección de postulantes.

### 3.4. Secretaria de Dirección de Establecimiento

- Apoyar en los procesos de reclutamiento de postulantes.
- Responsable de la comunicación de resultados del proceso de selección.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO INGRESO DE PERSONAL</b>	COD: PA-01
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

### 3.4. Sostenedor (Alcalde)

- Aprobar o rechazar definiciones de Perfiles de Cargos.
- Autorizar nombramientos y aprobar contrataciones de funcionarios.

## 4. DEFINICIONES

4.1. **Concurso Público de Antecedentes:** Procedimiento evaluativo utilizado por entidades públicas para seleccionar personas que se presentan con el propósito de ocupar cargos ofrecidos por dicha entidad.

4.2. **Docente Titular:** Profesional de la educación que se incorpora a la Dotación de Personal previo Concurso Público de Antecedentes.

4.3. **Docente a Contrata:** Profesional de la educación que desempeña labores docentes transitorias, experimentales, optativas, especiales o de reemplazo de titulares.

## 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 5.1. Procedimiento PA-05: Ejecución PEI y PME
- 5.2. Procedimiento PA-06: Cobertura Curricular
- 5.3. Manual de Calidad (MC)
- 5.4. Normativa Laboral (Estatuto Docente, Código del Trabajo, Ley N° 18.883, Ley N° 19.464, Ley N° 19.926, Ley N° 20.244)

## 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### 6.1. Motivos de las incorporaciones a Dotación del Personal

Las incorporaciones a la Dotación del Personal del DAEM y los Establecimientos Educativos pueden generarse como respuesta a la necesidad de:

- I) Renovación de Personal: sustitución del funcionario que ha terminado su relación laboral con el empleador, cualquiera sea la causal de las señaladas en el Estatuto Docente.
- II) Desarrollo de labores transitorias:
  - a) Reemplazo de Personal: cuando un funcionario titular, sea docente o asistente de la educación, no se encuentra en condiciones de desempeñar su función, y se requiere incorporar un funcionario suplente que lo reemplace de manera transitoria, durante su ausencia.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO INGRESO DE PERSONAL</b>	COD: PA-01
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

- b) Otras labores transitorias: cuando se solicita la incorporación de un funcionario que desempeñe funciones, ya sea en un cargo nuevo o en uno ya definido, pero de carácter transitorio. La necesidad de incorporar personal para este tipo de labores debe ser informada previamente en alguna acción del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) del respectivo Establecimiento Educacional.

### 6.2. Definición del Perfil del Cargo

Para incorporaciones de un funcionario a la Dotación de Personal es necesaria la Definición del Cargo que éste ocupará. Por tanto, debe definirse a menos los siguientes apartados:

- a) Objetivos del Cargo
- b) Responsabilidades y funciones del Cargo
- c) Requisitos del Cargo (Formación, conocimientos, experiencias y otras condiciones especiales)

La definición del Perfil del Cargo es responsabilidad del Director(a) DAEM, quien trabajará para ello en conjunto con la Encargada de Personal y el Director del respectivo Establecimiento Educacional. Dicha definición deberá pasar por una etapa de aprobación por el Sostenedor (Alcalde). Para la definición de los Perfiles de los Cargos, se tendrán las siguientes consideraciones:

- I) Para Renovación del Personal: El Perfil del Cargo ya se encuentra definido. Sin embargo, podrá ser modificado, siempre cuando sea aprobada por Director(a) DAEM, y se realice antes de comenzar la etapa de convocatoria o reclutamiento. Toda modificación deberá ser informada a Director(a) DAEM, quien tiene la facultad de aprobar o rechazar.
- II) Para Reemplazo de Personal: El Perfil del Cargo ya está definido y no podrá ser modificado para el funcionario suplente.
- III) Para otras labores transitorias: La definición del Perfil del Cargo será necesaria cada vez que se realicen incorporaciones a la Dotación del Personal mediante ésta modalidad. Para cargos que ya han sido ocupados en alguna ocasión, se podrá optar por mantener el Perfil del Cargo ya definida, o bien, por realizar una nueva.

Nota: Para guiar la Definición de Perfiles de los Cargos, el Ministerio de Educación pone a disposición mediante su página web ([www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)) un banco de perfiles profesionales de acuerdo a las necesidades de los distintos tipos de establecimientos educacionales.

Nota: El Perfil del Cargo de Director de Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) lo definirá el Sostenedor.

### 6.3. Incorporaciones de Docentes

Las incorporaciones de funcionarios de Docencia, docencia directiva y técnico-pedagógica son desarrolladas a través del Estatuto Docente (Ley N° 19.070).

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO INGRESO DE PERSONAL</b>	COD: PA-01
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

Nota: Los docentes que realicen funciones de docencia directiva, como Subdirector, Inspector General y Jefe de Unidad Técnico-Pedagógica, serán nombrados por el Director del Establecimiento, previa autorización del Sostenedor (Alcalde).

### 6.3.1. Docentes Titulares (Concurso Público de Antecedentes)

Según lo establecido en el Estatuto Docente, las incorporaciones de docentes titulares, debe realizarse mediante Concurso Público de Antecedentes convocado por el Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM), para lo cual deberá encargarse de elaborar las Bases del Concurso y conformar las Comisión Calificadoras.

#### 6.3.1.1. Conformación de Comisiones Calificadoras de Concurso

##### 6.3.1.1.1. Concurso de Docentes con funciones de Docencia de Sala y Técnico-Pedagógicas (Excepto Jefe de Unidad Técnico-Pedagógica)

Se deben conformar tres Comisiones Calificadoras, dependiendo de la categoría de funciones desarrolladas en el cargo concursable, de la forma señalada en la siguiente tabla:

#### Comisiones Calificadoras de Concurso

Comisión	Califica a	Integrantes		
		Primera	Postulantes a cargos con funciones técnico-pedagógicas	Director(a) DAEM
Segunda	Postulantes a cargos con funciones de docencia de enseñanza media	Director(a) DAEM	Director(a) Establecimiento	Representante de Nivel (funciones de docencia E. Media)
Tercera	Postulantes a cargos con funciones de docencia de enseñanza básica	Director(a) DAEM	Director (a) Establecimiento	Representante de Nivel (funciones de Docencia E. Básica)

Nota: El Representante de Nivel es un docente que desarrolla funciones de la misma categoría que la del cargo concursable, seleccionado por sorteo. El Secretario Municipal actuará como ministro de fe.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO INGRESO DE PERSONAL</b>	COD: PA-01
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

#### 6.3.1.1.2. Concurso de Directores de Establecimientos Educativos

La Comisión Calificadora de Concurso estará integrada por:

- a) Director(a) DAEM.
- b) Miembro o Representante del Consejo de Alta Dirección Pública.
- c) Representante de Dotación Docente de la comuna

Nota: El Representante de Dotación Docente es un docente perteneciente a otro establecimiento de la comuna, seleccionado al azar entre aquellos que cumplan al menos uno de los siguientes requisitos:

- 1) Pertenecer a la Red Maestros de Maestros del Ministerio de Educación
- 2) Estar acreditado como Docente de Excelencia Pedagógica
- 3) Poseer Desempeño Destacado en Evaluación Docente del Ministerio de Educación

#### 6.3.1.1.3. Concurso de Directores de Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM)

La Comisión Calificadora de Concurso estará integrada por:

- a) Sostenedor o su Representante.
- b) Miembro o Representante del Consejo de Alta Dirección Pública.
- c) Representante de los Directores de los Establecimientos Educativos de la comuna.

#### 6.3.1.2. Elaboración de Bases de Concurso

Las Bases de Concurso serán elaboradas por la Dirección del DAEM (Excepto para concurso de Directores de DAEM, en cuyo caso serán elaboradas por el Sostenedor). Estas se confeccionarán para cada Establecimiento Educativo por separado, pudiendo presentar más de un cargo concursable a la vez.

Las bases de Concurso deberán incluir, como mínimo:

- a) Perfil del Cargo definido y cualquier otra especificación considerada importante, relacionada con el ejercicio de funciones.
- b) Descripción del Concurso.
- c) Antecedentes requeridos para la postulación de los concursantes.
- d) Metodología de Evaluación de los concursantes.
- e) Resolución del Concurso.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO INGRESO DE PERSONAL</b>	COD: PA-01
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

### 6.3.1.3. Desarrollo del Concurso

La manera en que se realice cada concurso dependerá de lo establecido en las respectivas Bases de Concurso. Sin embargo, deberá contener la información anteriormente señalada y considerar la participación de las Comisiones Calificadoras de Concurso, conformadas por exigencia del Estatuto Docente, las cuales se encargarán de entrevistar a los postulantes y elaborar una lista con los seleccionados del concurso, la que será enviada al Sostenedor. Este último, será el responsable de elegir al ganador y realizar su nombramiento mediante decreto, el cual una vez firmado, será enviado a Encargada de Personal para que tramite su contratación.

### 6.3.2. Docentes a Contrata

#### 6.3.2.1. Reclutamiento

Una vez que ha definido el respectivo Perfil del Cargo, el Director del Establecimiento que requiera la incorporación de un funcionario a la Dotación del Personal, podrá comenzar con la etapa de reclutamiento.

##### 6.3.2.1.1. Búsqueda por el Director del Establecimiento

El Director del Establecimiento puede realizar una búsqueda a través de la revisión de los Currículum Vitae, archivados en Secretaría de Dirección, de personas que han desempeñado funciones con anterioridad en su establecimiento. Si encontrase una persona que cumpla el Perfil del Cargo definido, podrá recomendarlo como su postulante para optar al cargo. El Director del Establecimiento puede recomendar a más de una persona.

##### 6.3.2.1.2. Derivación de Búsqueda a Dirección DAEM

Si el Director, luego de realizar la revisión de los Currículum Vitae archivados en su Establecimiento, no encuentra una persona que cumpla con el Perfil de Cargo, delegará la búsqueda a la Directora(a) DAEM, quien, en conjunto con la Encargada de Personal, desarrollarán un proceso de reclutamiento a través de las recomendaciones de los Directores de los otros Establecimientos Educativos de la comuna.

##### 6.3.2.2. Selección

Cualquiera sea la modalidad de reclutamiento, y la cantidad de personas que opten al cargo, se deberá llevar a cabo un proceso de selección. El o los postulantes serán sometidos a una entrevista con Director(a) del DAEM y deberán rendir un examen psicológico, aplicado por un especialista designado por la misma Dirección DAEM. En dicha entrevista se informará sobre las funciones del cargo. Además, se entregará detalles de las remuneraciones y otras especificaciones relevantes.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO INGRESO DE PERSONAL</b>	COD: PA-01
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

Con respecto a los resultados del proceso de selección, estos serán comunicados por la Secretaria del Establecimiento, en forma oportuna y de forma individual a cada uno de los entrevistados, mediante correo electrónico.

La Secretaria de Dirección del Establecimiento, se comunicará con el docente seleccionado y le informará sobre los pasos a seguir y los documentos que debe presentar.

#### 6.3.2.3. Contratación

El Director del Establecimiento, en conjunto con su secretaria, elaborará el Oficio con la solicitud de nombramiento del nuevo docente. Dicho Oficio será enviado a Oficina de Alcaldía para su revisión y aprobación. Una vez aprobado el Oficio, la Secretaria de Dirección del Establecimiento se pondrá en contacto con el docente para que se dirija donde Encargada de Personal para la firma del Contrato de Trabajo.

Nota: La elaboración del Contrato de Trabajo será responsabilidad de la Encargada de Personal, quien se registrará por lo establecido en el Estatuto Docente.

#### 6.4. Incorporaciones de Asistentes de la Educación

Para las incorporaciones de los Asistentes de la Educación, se llevarán a cabo de la misma manera que las de los Docentes a Contrata, desde la fase de reclutamiento hasta la fase de selección (puntos 6.3.2.1 y 6.3.2.2).

La etapa de Contratación se realizará de manera similar. Sin embargo, la elaboración del Contrato de Trabajo estará regida por el Código del Trabajo y las leyes aplicables a los Asistentes de la Educación.

Nota: Los Asistentes de la educación están afectos al Código del Trabajo y la normativa propia (Ley N° 19.464 de las Normas para el Personal No Docente y su actualización en la Ley N° 20.244). Sin embargo, en algunas situaciones estarán afectos a otras normativas del sector público (Ley N° 18.883 y Ley N° 19.926)

## **7. REGISTROS**

No Aplica

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO INGRESO DE PERSONAL</b>	COD: PA-01
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 8. INDICADORES

Objetivo	N° Indicador	Fórmula de Cálculo
1. Mantener una adecuada dotación de personal para dar respuesta a los requisitos del servicio y del cliente en forma oportuna	1.1	$\frac{N^{\circ} \text{ Incorporaciones de personal realizadas}}{N^{\circ} \text{ Solicitudes de incorporacion de personal}}$
	1.2	$\frac{N^{\circ} \text{ Contratos elaborados de manera correcta}}{N^{\circ} \text{ Contratos elaborados}}$
	1.3	$\frac{N^{\circ} \text{ Docentes de reemplazo incorporados dentro del tiempo esperado}}{N^{\circ} \text{ Docentes de reemplazo incorporados a la dotación}}$
	1.4	$\frac{N^{\circ} \text{ Asist. Educación incorporados dentro del tiempo esperado}}{N^{\circ} \text{ Asist. Educación incorporados a la dotación}}$



I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO RENDICION DE CUENTAS</b>	COD: PA-02
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 1. PROPOSITO

El propósito de este procedimiento es establecer una metodología para llevar a cabo la Rendición de Cuentas que el Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua, con el fin de informar a la Superintendencia de Educación Escolar, sobre el uso de los recursos provenientes del Estado.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicado por la Encargada de Finanzas del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua, para realizar la Rendición de Cuentas frente a la Superintendencia de Educación Escolar sobre el uso de recursos provenientes del Estado para financiar las operaciones de los establecimientos educacionales de la comuna y parte de las operaciones de la Administración Central, según lo exige la Ley N° 20.529.

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Alcalde

- Supervisar y aprobar el actuar de la Encargada de Finanzas en la realización de las actividades de rendición.

### 3.2. Directora DAEM

- Supervisar la realización de la rendición de cuentas.

### 3.5. Encargada Finanzas

- Responsable de llevar a cabo las actividades descritas en el presente procedimiento.

## 4. DEFINICIONES

No Aplica

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO RENDICION DE CUENTAS</b>	COD: PA-02
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 5.1. Manual de Calidad (MC)
- 5.2. Procedimiento PA-05: Ejecución PEI y PME
- 5.3. Procedimiento PA-01: Ingreso de Personal
- 5.4. Procedimiento PA-04: Compras y Adquisiciones
- 5.5. Procedimiento PR-01: Revisión de Dirección
- 5.6. Ley N° 20.529
- 5.7. DS N° 469
- 5.8. DS N° 510

## 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### 6.1. Generalidades de la Rendición de Cuentas

La Rendición de cuentas se lleva a cabo mediante el Portal Web de Transparencia Financiera de la Superintendencia de Educación Escolar (ptf.supereduc.cl). Las fechas de las distintas fases de rendición serán informadas por la Superintendencia de Educación Escolar.

Los recursos provenientes del Estado que se deben rendir son los siguientes:

N°	Subvención
1	Subvención de Escolaridad (General)
2	Subvención Escolar Preferencial (SEP)
3	Subvención Apoyo al Mantenimiento
4	Programa de Integración Escolar (PIE)
5	Subvención Pro-Retención
6	Subvención de Refuerzo Educativo
7	Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP)

En el proceso de rendición de cuentas se clasifican los ingresos y gastos en las siguientes categorías determinadas por la Superintendencia de Educación Escolar:

### Tabla de Categorías de Ingresos

Código de Categoría	Categoría de Cuentas de Ingresos
310100	Ingresos por subvenciones
310200	Bonificaciones e incrementos remuneraciones
310300	Subvenciones especiales
310400	Reliquidaciones, devoluciones y pagos manuales
310500	Descuentos y multas
310600	Bonos y aguinaldos ley de ajuste sector público
310700	Otros ingresos fiscales
310800	Ingresos propios establecimiento

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO RENDICION DE CUENTAS</b>	COD: PA-02
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

310900	Donaciones
311000	Ventas unidad de gestión
311100	Otros ingresos
311200	Ingresos por gastos no aceptados
311300	Ingresos por recursos centralizados

Tabla de Categorías de Gastos

<b>Código de Categoría</b>	<b>Categoría de Cuentas de Gastos</b>
410100	Gastos remuneraciones
410200	Gastos por bonos y aguinaldos ley de reajuste sector público
410300	Otros gastos en personal
410400	Aportes provisionales
410500	Asesoría técnica y capacitación
410600	Gastos en recursos de aprendizaje
410700	Gastos en equipamiento de apoyo pedagógico
410800	Gasto bienestar alumnos
410900	Gastos de operación
411000	Servicios básicos
411100	Servicios generales
411200	Multas e intereses
411400	Arriendos de inmuebles
411500	Arriendos de bienes muebles
411600	Gastos en construcción y mantención de infraestructura
411700	Gastos mantención y reparación bienes muebles
411800	Adquisición de bienes muebles e inmuebles
412100	Retiros
412200	Egresos por recursos centralizados

La Rendición de Cuentas se desarrollará en las siguientes fases:

- a) Rendición de Remuneraciones
- b) Rendición Ingresos y Gastos
- c) Acreditación de Saldos
- d) Declaración del Sostenedor
- e) Cierre

#### 6.2. Rendición de Remuneraciones

Aun cuando la Rendición de Cuentas se lleva a cabo anualmente, por ley, las remuneraciones deben rendirse de manera mensual. Por este motivo, el sostenedor debe asegurarse de que se registren las remuneraciones de todo el personal en el Portal de Transferencia Financiera (PTF) de la

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO RENDICION DE CUENTAS</b>	COD: PA-02
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

Superintendencia de Educación. Estas rendiciones quedarán almacenadas en el PTF y serán vinculados automáticamente cuando se realice la Rendición de Cuentas Anual.

La rendición de remuneraciones consiste en una declaración de gastos correspondientes a las siguientes cuentas:

<b>Código de Categoría</b>	<b>Categoría de Cuentas de Gastos</b>	<b>Excepciones</b>
410100	Gastos remuneraciones	Subcategoría 410120 Devolución bonos de remuneraciones fiscales
410200	Gastos por bonos y aguinaldos ley de reajuste sector público	Subcategoría 410208 Devolución bonos ley de reajuste
410400	Aportes provisionales	

Para llevar a cabo la rendición de remuneraciones, la Encargada de Finanzas del DAEM deberá realizar las siguientes acciones:

- Ingresar al Portal de Transparencia Financiera ([ptf.supereduc.cl](http://ptf.supereduc.cl)) y seleccionar la sección "Rendición de Cuentas".
- Iniciar sesión con RUT del sostenedor y contraseña.
- Una vez iniciada la sesión, seleccionar "Rendición de Remuneraciones".
- Seleccionar el período (año) sobre el cual se realizará la rendición de remuneraciones.
- Seleccionar en la barra de menú la opción "Manual". Ingresará a una sección que contiene un Manual de Remuneraciones y un Archivo de Ejemplo. Debe descargar ambos archivos.
- Abrir el archivo de ejemplo, cuyo formato tiene extensión (\*.csv), con el Software Microsoft Excel. La rendición de remuneraciones se desarrollará mediante dicho archivo, el cual debe ser completado según las indicaciones contenidas en el Manual de Remuneraciones.

Nota: Se debe completar un archivo para cada uno de los trabajadores y guardarlo con la extensión (\*.csv). El Software empleado por la Superintendencia permite extraer la información contenida en cada archivo por los identificadores que se han de completar en las primeras filas del archivo (ver Manual de Remuneraciones).

- Seleccionar en la barra de menú la opción "Archivos". Luego aparecerá un submenú de opciones y debe marcar la pestaña "Seleccionar un CSV". Aparecerá una ventana que permitirá seleccionar un archivo (\*.csv) desde el computador. Una vez seleccionado, pulsar en "Abrir", luego se cerrará la ventana emergente. Por último, en el submenú, marcar la pestaña "Cargar".

Nota: En la sección "Archivos" aparecerá una lista con los archivos que ya han sido cargados.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO RENDICION DE CUENTAS</b>	COD: PA-02
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

h) Al momento de cargar cada uno de los archivos, irán apareciendo en la lista de archivos cargados. Estos pasan por una validación automática y su estado se visualizará en aquella lista, junto a cada archivo cargado.

Se deberá revisar el estado de cada uno de los archivos. Los estados posibles son: "Reporte generado" y "Error en validación". Si se presenta éste último, se debe presionar sobre el ícono que aparece en la columna "Reporte", para que el sistema muestre los errores. Estos errores deberán ser corregidos en el archivo, el cual deberá ser cargado nuevamente.

### 6.3. Rendición de Ingresos y de Gastos

Para llevar a cabo la rendición de remuneraciones, la Encargada de Finanzas del DAEM deberá realizar las siguientes acciones:

- Ingresar al Portal de Transparencia Financiera ([ptf.supereduc.cl](http://ptf.supereduc.cl)) y seleccionar la sección "Rendición de Cuentas".
- Iniciar sesión con RUT del sostenedor y contraseña.
- Seleccionar nuevamente la opción "Rendición de Cuentas".
- Ingresará a una sección en la que se le pedirá nuevamente iniciar sesión con RUT del sostenedor y contraseña. (Cada cierto tiempo, al momento de iniciar sesión aparecerá una ventana emergente en la cual se solicitará la actualización de datos de contacto del sostenedor)
- En el menú de opciones, presionar la pestaña "Ver/Declarar Estado de Resultado"
- Seleccionar el período (año) sobre el cual se realizará la rendición de cuentas.
- Una vez seleccionado el período, aparecerá un submenú en el cual podrá elegir el establecimiento (RBD) para el que requiera realizar la rendición de cuentas, o bien si es para el DAEM (Administración Central).
- En la lista desplegable que aparecerá, debe seleccionar el tipo de Recurso o Subvención que desea rendir.

En pantalla aparecerá el Estado de Resultados. En la misma página habrá un Manual de Usuario que contiene las indicaciones para completar la declaración de ingresos y gastos en el Estado de Resultados. La Encargada de Finanzas, deberá descargar dicho manual y efectuar las actividades descritas en él.

Los ingresos vienen precargados por el Ministerio de Educación. Sin embargo, éstos podrán ser editados.

Nota: Las cuentas de Saldo inicial corresponden al saldo final declarado en la rendición del período anterior (Subvención General, SEP, FAEP). En las Subvenciones para fines específicos (Pro-Retención, Refuerzo Educativo y Mantenimiento), los saldos finales del período anterior deberán ser

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO RENDICION DE CUENTAS</b>	COD: PA-02
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

devueltos a través de los trámites establecidos por el Mineduc una vez que la Superintendencia le informa sobre aquellos excedentes.

Los gastos deberán ser ingresados de manera manual por la Encargada de Finanzas, para ellos dispondrá de un archivo en el Portal, el cual deberá descargar para ser completado. Los gastos de remuneraciones se cargarán de forma automática desde la rendición de remuneraciones que se lleva a cabo de manera mensual.

#### 6.4. Acreditación de Saldos

La Acreditación de Saldos debe realizarse cuando una o más subvenciones presentan un margen positivo al fin del período para el cual se realiza la rendición de cuentas.

Para llevar a cabo la rendición de remuneraciones, la Encargada de Finanzas del DAEM deberá realizar las siguientes acciones:

- a) Ingresar al Portal de Transparencia Financiera (ptf.supereduc.cl) y seleccionar la sección "Rendición de Cuentas".
- b) Iniciar sesión con RUT del sostenedor y contraseña.
- c) Seleccionar nuevamente la opción "Rendición de Cuentas".
- d) Ingresará a una sección en la que se le pedirá nuevamente iniciar sesión con RUT del sostenedor y contraseña. (Cada cierto tiempo, al momento de iniciar sesión aparecerá una ventana emergente en la cual se solicitará la actualización de datos de contacto del sostenedor)
- e) En el menú de opciones, presionar la pestaña "Acreditación de Saldos"
- f) Seleccionar el período (año) sobre el cual se realizará la rendición de cuentas y el tipo de subvención.
- g) Luego presionar la pestaña "Agregar/Asociar Cuenta Bancaria" y seleccionar la cuenta o una de las cuentas registradas en la plataforma de Registro de Cuentas Bancarias (RBC) para todas las subvenciones. Deberá ingresar el monto del saldo al 31 de diciembre del año para el cual se realiza la rendición de cuentas, y adjuntar el Certificado Bancario (formatos aceptados: \*.pdf, \*.jpg, \*.jpeg, \*.png) que acredite el saldo en dicha fecha. Por último, presionar en "Agregar".

#### 6.5. Declaración del Sostenedor

Para llevar a cabo la rendición de remuneraciones, la Encargada de Finanzas del DAEM deberá realizar las siguientes acciones:

- a) Ingresar al Portal de Transparencia Financiera (ptf.supereduc.cl) y seleccionar la sección "Declaración del Sostenedor LIE".
- b) Iniciar sesión con RUT del sostenedor y contraseña.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO RENDICION DE CUENTAS</b>	COD: PA-02
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

- c) Seleccionar “Ingresar Declaración de Sostenedor(a)” y completar los datos de contacto solicitados.
- d) Seleccionar el período (año) sobre el cual se realizará la declaración.
- e) Una vez seleccionado el período, deberá contestar al cuestionario. Se recomienda ir guardando para no perder la información que se vaya ingresando. Al guardar se podrá salir de la declaración y continuarla en el próximo ingreso desde la última pregunta contestada antes de guardar.

#### 6.6. Cierre de la Rendición

Para llevar a cabo la rendición de remuneraciones, la Encargada de Finanzas del DAEM deberá realizar las siguientes acciones:

- f) Ingresar al Portal de Transparencia Financiera (ptf.supereduc.cl) y seleccionar la sección “Declaración del Sostenedor LIE”.
- g) Iniciar sesión con RUT del sostenedor y contraseña.
- h) Seleccionar “Estado Rendición”, y luego presionar sobre la pestaña “Ver Reporte Detallado Por Subvención” en el cual se podrá verificar el estado de rendición de cada subvención.
- i) Si el Estado de Revisión es el correcto, se procederá a realizar el cierre de las rendiciones efectuadas, el que deberá llevarse a cabo en el siguiente orden:
  1. Cierre de Rendición de Remuneraciones
  2. Cierre de Rendición de Ingresos y Gastos
  3. Cierre de Acreditación de Saldos
  4. Cierre de Declaración del Sostenedor

##### 6.6.1. Cierre de Rendición de Remuneraciones

Luego de llevar a cabo la letra d) del punto 6.2 del presente procedimiento, presionar en el submenú, la pestaña “Cierre”. Luego, marcar la casilla que señala que desea cerrar la rendición de remuneraciones y, por último, presionar sobre “Cerrar Remuneración”. Se notificará en pantalla que la rendición de remuneraciones ha sido cerrada.

##### 6.6.2. Cierre de Rendición de Ingresos y Gastos

Luego de llevar a cabo la letra f) del punto 6.3 del presente procedimiento, presionar en el sobre el botón “Cerrar Rendición de Cuentas”, y confirmar. Se notificará en pantalla que la rendición de remuneraciones ha sido cerrada.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO RENDICION DE CUENTAS</b>	COD: PA-02
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

#### 6.6.3. Cierre de Acreditación de Saldos

Luego de llevar a cabo la letra f) del punto 6.4 del presente procedimiento, presionar para cada subvención en la lista, el botón “Confirmar Saldo Final”. Luego de confirmar los saldos de todas las subvenciones, seleccionar “Cerrar Acreditación de Saldo”, y confirmar. Se notificará en pantalla que la rendición de remuneraciones ha sido cerrada.

#### 6.6.4. Cierre de Declaración del Sostenedor

Luego de haber completado el cuestionario según lo descrito en el Punto 6.5 del presente procedimiento, seleccionar la opción “Cerrar”. Se solicitará confirmación y se notificará en pantalla sobre el cierre de la declaración.

#### 6.7. Obtención del Certificado de Rendición de Cuentas

Para llevar a cabo la rendición de remuneraciones, la Encargada de Finanzas del DAEM deberá realizar las siguientes acciones:

- i) Ingresar al Portal de Transparencia Financiera (ptf.supereduc.cl) y seleccionar la sección “Rendición de Cuentas”.
- j) Iniciar sesión con RUT del sostenedor y contraseña.
- k) Una vez iniciada la sesión, seleccionar la nueva opción habilitada “Certificado de Rendición de Cuentas”.

## **7. REGISTROS**

No Aplica

Objetivo	Nº Indicador	Fórmula de Cálculo
----------	--------------	--------------------

## **8. INDICADORES**



I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO RENDICION DE CUENTAS</b>	COD: PA-02
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO EVALUACION DEL PERSONAL</b>	COD: PA-03
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 1. PROPOSITO

El propósito de este procedimiento es aplicar metodologías de evaluación al personal del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua, para diagnosticar su desempeño y poder mejorar el proceso Enseñanza-Aprendizaje de los estudiantes de cada uno de los establecimientos educacionales.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica en los establecimientos educacionales de la comuna de Codegua con supervisión del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) con el fin de establecer una medición al desempeño del personal.

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Director Establecimiento

- Responsabilizarse del proceso de Evaluación del Personal
- Diseñar y aplicar una Pauta de Evaluación que mida el desempeño de todo el personal del establecimiento.
- Diseñar Pauta de Evaluación para ser aplicada en Visitas de Acompañamiento a Aula por los evaluadores que el mismo designa.
- Informar a los evaluados sobre sus resultados obtenidos en la Evaluación general del Personal.
- Elaborar Calendario de Visitas de Acompañamiento al Aula.

### 3.2. Jefe Unidad Técnica Pedagógica (UTP) Establecimiento

- Apoyar en la Planificación y Ejecución de Visitas de Acompañamiento al Aula
- Participar en la retroalimentación de Docentes y Asistentes evaluados en Vistas de Acompañamiento.
- Realizar un seguimiento de las Visitas de Acompañamiento al Aula.

### 3.3. Evaluadores designados por Director

- Participar en la ejecución de las Visitas de Acompañamiento al Aula y en la retroalimentación a evaluados.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO EVALUACION DEL PERSONAL</b>	COD: PA-03
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

#### 4. DEFINICIONES

**4.1. Acompañamiento al Aula:** Metodología evaluativa dirigida a docentes y a los asistentes de la educación que desarrollan labor de asistente de sala. Esta consiste en la visita de un evaluador, designado por Director de Establecimiento, al docente y asistente mientras ejecutan una clase a sus estudiantes. El evaluador aplicará una pauta pre-elaborada para medir el desempeño de los evaluados.

El propósito de las Visitas de Acompañamiento al Aula, no sólo es evaluar sino también generar una instancia para reflexión del evaluado y brindar apoyo en la generación de estrategias de enseñanza.

**4.2. Evaluación General al Personal:** Metodología evaluativa dirigida a todo el personal de cada establecimiento educacional. Esta consiste en la aplicación de una pauta estándar de evaluación confeccionada por Director del Establecimiento.

#### 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 5.1. Procedimiento PA-01: Ingreso de Personal
- 5.2. Procedimiento PA-05: Ejecución PEI y PME
- 5.3. Procedimiento PA-06: Cobertura Curricular
- 5.4. Procedimiento PC-04: Control Servicio No Conforme
- 5.5. Manual de Calidad (MC)

#### 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

##### 6.1. Evaluación a Docentes y Ayudantes de Sala en Visitas de Acompañamiento al Aula

En cada establecimiento se realizan visitas de acompañamiento a docentes y asistentes ayudantes de sala, mientras realizan clases a los estudiantes. Estas visitas son de carácter evaluativo y su finalidad es medir las capacidades de los evaluados y las estrategias que éstos emplean en la clase.

Las visitas se deberán realizar al menos una vez por semestre.

##### 6.1.1. Diseño de Pauta de Evaluación

Director del Establecimiento con la ayuda del Jefe de Unidad Técnica Pedagógica (UTP), debe diseñar la Pauta de Evaluación de Visitas que será empleada en las visitas al aula. Dicha pauta debe contar con criterios que permitan, por una parte, realizar una evaluación integral del desarrollo de la

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO EVALUACION DEL PERSONAL</b>	COD: PA-03
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

clase, y por otra, generar una instancia para que el docente o asistente evaluado, reflexione sobre su trabajo y pueda recibir una retroalimentación.

La Pauta de Evaluación debe contener criterios que permitan medir el desempeño del evaluado en las tres fases de la clase: introducción, desarrollo y cierre. La Pauta de Evaluación incluirá una escala de valores para medir cada criterio evaluado. Además, deberá incluir una sección con preguntas para el análisis y reflexión del evaluado sobre su trabajo durante la clase.

#### 6.1.2. Programación de Visitas al Aula

Se elaborará un Programa de Visitas, con la calendarización de visitas y se designarán los evaluadores, quienes estarán a cargo de visitar y evaluar a un grupo determinado de docentes y asistentes. Las visitas a los docentes y asistentes ayudantes de sala, deben programarse de tal manera que todas ellas puedan ser desarrolladas en una misma semana, es decir, se hablará de “semana de visitas de acompañamiento”.

#### 6.1.3. Realización de la Visita de Acompañamiento

Cada evaluador realizará la visita a los respectivos docentes y asistentes asignados en la fecha definida en el Programa de Visitas. La visita se extenderá por el tiempo normal establecido para la clase (1,5 horas cronológicas).

En la visita, el evaluador será un espectador y aplicará la Pauta de Evaluación de Visitas, la cual contiene criterios para diagnosticar las tres fases de la clase: introducción, desarrollo y cierre.

Jefe UTP deberá generar un registro de la Lista de Visitas de Acompañamiento Realizadas.

#### 6.1.4. Reflexión sobre la Visita y Retroalimentación

Una vez concluida la clase, evaluador y evaluado se reunirán para analizar la evaluación. El evaluador mostrará los resultados de las puntuaciones obtenidas por el evaluado según los criterios definidos en la Pauta de Evaluación. El evaluado será informado sobre sus resultados obtenidos y tendrá tiempo para responder a las preguntas de reflexión incluidas en la misma pauta de evaluación.

Una vez que responde a las preguntas, son revisadas por evaluador, quien deberá entregarle una retroalimentación.

#### 6.1.5. Elaboración de Informe de Evaluaciones

Luego de cada “semana de visitas de acompañamiento” programada, el Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica de cada establecimiento deberá elaborar un informe con los resultados de las evaluaciones en las distintas visitas de acompañamiento al aula. Dicho informe permitirá hacer conocer la evolución del nivel de desempeño de los docentes y asistentes ayudantes de sala.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO EVALUACION DEL PERSONAL</b>	COD: PA-03
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 6.2. Evaluación General al Personal

### 6.2.1. Diseño de Pauta de Evaluación

Director de cada establecimiento elabora una Pauta de Evaluación General del Personal con la que deberá evaluar al personal del Establecimiento, la cual tendrá formato único para todo el personal e incluirá los criterios que estime adecuados para evaluar el desempeño obtenido durante todo el año escolar. Dicha pauta quedará a disposición del Director y archivada en Secretaría de Dirección para consulta pública en la comunidad escolar del Establecimiento, no así sus resultados una vez aplicada, los cuales serán de tipo confidencial.

### 6.2.2. Realización de Evaluación

La evaluación será desarrollada de manera privada por Director del Establecimiento, al cierre del año escolar (mes de diciembre), sin presencia del evaluado ni otro actor. Asignará puntaje a cada uno de los criterios de evaluación, además de señalar el nivel alcanzado de acuerdo a las responsabilidades asignadas (Poco Adecuada o Adecuada) y el nivel de desempeño logrado (Básico, Competente o Destacado).

Director de Establecimiento deberá generar un registro de la Nómina de Evaluados por Dirección.

### 6.2.3. Resultados de la Evaluación y Emisión del Certificado de Evaluación

Una vez que Director del Establecimiento evalúa a todo el personal, citará a cada uno de ellos para que, de forma individual, asistan a su oficina para ser comunicados sobre sus resultados obtenidos en la evaluación. Para esto, Director mostrará a cada uno, la Pauta de Evaluación con los puntajes asignados y entregará Certificado de Evaluación con la calificación de acuerdo a responsabilidades y desempeño.

### 6.2.4. Elaboración del Informe de Evaluación

Director de Establecimiento elaborará un informe con los resultados generales de la evaluación al personal. Dicho Informe de Evaluación será enviado a Dirección del DAEM para que sea archivada.

## **7. REGISTROS**

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO EVALUACION DEL PERSONAL</b>	COD: PA-03
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

7.1. **REA-03.01:** Lista de Visitas de Acompañamiento Realizadas

7.2. **REA-03.02:** Nómina de Evaluados por Dirección.

Objetivo	N° Indicador	Fórmula de Cálculo
1. Evaluar el desempeño en el aula de los docentes y asistentes ayudantes de sala para generar mejoras en la implementación de estrategias de enseñanza.	1.1	<i>Cantidad de Docentes visitados en el Aula</i>
	1.2	$\frac{N^{\circ}\text{Docentes bien evaluados en visitas}}{N^{\circ}\text{Docentes que reciben visitas al aula}}$
	1.3	$\frac{N^{\circ}\text{Docentes que reciben retroalimentación de visita}}{N^{\circ}\text{Docentes que reciben visitas al aula}}$
	1.4	$\frac{N^{\circ}\text{Docentes con un alto uso de TICs en clases}}{\text{Cantidad de Docentes del Establecimiento}}$

## 8. INDICADORES



I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO COMPRAS Y ADQUISICIONES</b>	COD: PA-04
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 1. PROPOSITO

El propósito de este procedimiento es describir el Proceso de Compras y Adquisiciones del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua, estableciendo una secuencia de pasos para gestionar las compras de los establecimientos educacionales de la comuna.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica en el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua, específicamente para ser empleado en su Área Administrativa y ser dirigido por su Encargada de Adquisiciones.

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Alcalde

- Aprobar Bases de Licitación y otros documentos necesarios para ejecutar la compra y/o contratación de bienes y/o servicios.

### 3.2. Directora DAEM

- Supervisar proceso de Compras y Adquisiciones.
- Verificar Compras según Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de cada Establecimiento.

### 3.3. Director Establecimiento

- Seguir planificación de compras establecido en Plan de Mejoramiento Educativo (PME)
- Comunicar intención de compra a Encargada de Adquisiciones
- Definir especificaciones de bienes y/o servicios a comprar y/o contratar.
- Elaborar Bases de Licitación
- Asegurar la revisión de los bienes y/o servicios adquiridos.
- Realizar calificación a proveedores cuando se compra a través del Portal Chile Compra.

### 3.4. Encargada Adquisiciones

- Gestionar proceso de compras y adquisiciones
- Orientar a Director de Establecimiento en procesos de compra y elaboración de Bases de Licitación.
- Generar Órdenes de Compra y Decretos de Pago.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO COMPRAS Y ADQUISICIONES</b>	COD: PA-04
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

### 3.5. Encargada Finanzas

- Apoyar en el proceso de compras, generando y autorizando los documentos necesarios para su ejecución
- Realizar Refrendación Presupuestaria.
- Realizar pago a proveedores.

## 4. DEFINICIONES

4.1. **Portal Chile Compra:** ([www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)) Portal de Internet perteneciente a Chile Compra, una institución dependiente del Ministerio de Hacienda que administra el sistema de compras públicas en Chile. Este portal exhibe toda la información relacionada con el marco regulatorio de las compras del servicio público. Además, actúa como un medio para gestionar compras a través de la red de internet, mediante su plataforma Mercado Público ([www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl))

4.2. **Convenio Marco:** Modalidad de compra especial ofrecida a través de Chile Compra, que otorga la posibilidad de adquirir bienes y servicios con disponibilidad vigente que ya han sido licitados por alguna entidad pública en alguna oportunidad, sin la necesidad de hacer un llamado a licitación nuevamente

4.3. **Trato Directo:** Modalidad de compra que se genera de manera directa con un proveedor, el cual no necesariamente debe estar registrado en el portal de compras del servicio público ([www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)). Esta modalidad de compra sólo se podrá realizar en aquellas situaciones en que el monto total de la compra no supera el valor establecido para la Organización, y debe cumplir con el requisito de haber presentado al menos tres cotizaciones del bien o servicio que desea adquirir o contratar.

4.4. **Licitación Pública:** Procedimiento efectuado de manera autónoma por una Organización con el fin de solicitar un bien y/o servicio a través del sistema de compras del servicio público ([www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)), en donde podrá recibir ofertas de proveedores inscritos en dicho sistema. Esta solicitud de compra es concursable y se la adjudicará aquel proveedor que entregue la oferta más conveniente según lo establecido por el organismo comprador en sus Bases de Licitación.

4.5. **Bases de Licitación:** Es un documento, elaborado por un organismo que requiere comprar o contratar un bien o servicio mediante una licitación, en el que establece los requisitos, condiciones y especificaciones de dicho bien o servicio, y define los criterios para evaluar las ofertas de los proveedores que participan de ella.

4.6. **Refrendación Presupuestaria:** Verificación del presupuesto disponible, antes de realizar una transacción.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO COMPRAS Y ADQUISICIONES</b>	COD: PA-04
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 5.1. Procedimiento PA-05: Ejecución PEI y PME
- 5.2. Procedimiento PA-01: Ingreso de Personal
- 5.3. Manual de Calidad (MC)

## 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### 6.1. Centralización de Compras y Adquisiciones

El DAEM es responsable de administrar y distribuir los recursos provenientes del Estado y lleva a cabo un proceso de compras centralizadas, es decir, recibe todas las solicitudes de compra de cada uno de los establecimientos educacionales, y se encarga de gestionarlas.

### 6.2. Intención de compra

Cada vez que se requiera realizar una compra, desde cada establecimiento educacional, su Director debe dar aviso a Encargada de Adquisiciones del DAEM sobre los elementos que se requieren adquirir y las características que estos deben tener, para que pueda brindar asesoría y gestione el proceso.

### 6.3. Selección de Modalidad de Compra

#### 6.3.1. Verificación Catálogo para compra por “Convenio Marco”

Si se requiere adquirir un bien o contratar algún servicio, lo primero es verificar si puede realizarse a través de un “Convenio Marco”. Para ello se debe ingresar al Portal “Chile Compra” ([www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)) y revisar el catálogo electrónico de productos y servicios disponibles.

Si el bien o servicio que se requiere adquirir y/o contratar no está disponible en la modalidad del “Convenio Marco”, se tendrá la posibilidad de recurrir a otras modalidades que dependerán del monto total de la compra.

#### 6.3.2. Compras hasta 10 UTM (Trato Directo)

Se podrá utilizar una modalidad de Trato Directo, para compras o adquisiciones cuyo monto total no supere las 10 UTM, siempre y cuando se puedan presentar tres cotizaciones de distintos proveedores del bien o servicio que se requiere adquirir. De presentarse las tres cotizaciones exigidas, se procederá a seleccionar al proveedor, que será el que haya presentado la cotización con menor

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO COMPRAS Y ADQUISICIONES</b>	COD: PA-04
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

valor. También es posible hacer llamado a licitación, aunque generalmente no se emplea dicha modalidad para montos bajo las 10 UTM.

#### 6.3.3. Compras superiores a 10 UTM (Licitación Pública)

Para compras o adquisiciones cuyo monto total sea superior a 10 UTM, se deberá hacer un llamado a licitación pública a través del Portal "Chile Compra" ([www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)).

Si el llamado a licitación no presenta ofertas o éstas son consideradas no convenientes, se podrá hacer una declaración de licitación desierta. En tal caso se podrá iniciar un nuevo proceso de llamado a licitación o bien acudir a la modalidad de Trato Directo, con las respectivas justificaciones.

Nota: Para compras o adquisiciones cuyo monto total sea mayor a 1000 UTM, es obligación hacer un llamado a licitación pública.

#### 6.4. Emisión y Aprobación de Solicitud de Compra

Una vez seleccionada la modalidad de compra se podrá hacer formalmente la Solicitud de Compra por parte de Encargada de Adquisiciones, la que deberá ser revisada por Encargada de Finanzas para autorizar el gasto previa Refrendación Presupuestaria. Cuando la Encargada de Finanzas autoriza Solicitud de Compra, deberá ser enviada a Oficina de Alcaldía para su aprobación.

##### 6.4.1. Caso Especial Licitación Pública

###### 6.4.1.1. Elaboración de Bases de Licitación

Cuando se hace llamado a Licitación Pública, una vez aprobada la Solicitud de Compra, el Director del respectivo Establecimiento deberá elaborar las Bases de Licitación, las cuales deben contener la siguiente información básica:

- a) Motivo de la compra o contrato
- b) Especificaciones técnicas de referencia
- c) Requisitos que deben cumplir los oferentes
- d) Precio referencial
- e) Criterios de Evaluación de ofertas
- f) Plazos de entrega del bien o servicio
- g) Garantías

El Director del Establecimiento, podrá solicitar asesoría a Encargada de Adquisiciones DAEM quien orientará la elaboración de las Bases de Licitación., las cuales deberán ser enviadas a Alcaldía para su aprobación.

###### 6.4.1.2. Resolución de Adjudicación de Licitación

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO COMPRAS Y ADQUISICIONES</b>	COD: PA-04
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

Una vez aprobadas las Bases de Licitación por Encargada de Adquisiciones y Alcaldía, sean publicadas en el Portal “Chile Compra” (www.chilecompra.cl) en espera de oferentes dentro del plazo establecido en ellas. Las ofertas se evaluarán de acuerdo a los criterios establecidos en las bases, y cuando concluya el plazo de vigencia de la licitación, se emitirá de la resolución de adjudicación de licitación.

#### 6.5. Emisión de Orden de Compra

Luego de que Encargada de Finanzas autoriza la Solicitud de Compra, Encargada de Adquisiciones gestiona la firma del Contrato con el proveedor y genera la respectiva Orden de Compra.

Si la compra se realiza mediante Convenio Marco o por Licitación Pública, la Orden de Compra es emitida desde el Portal “Chile Compra, revisada por la Encargada de Adquisiciones, y enviada al Proveedor.

Nota: En caso de que se haga compra por Licitación, una vez que se genera el contrato y la orden de compra, se debe declarar su cierre a través del portal “Chile Compra”.

#### 6.6. Recepción y Revisión de Productos

La Dirección del DAEM exige a todos los Directores de los establecimientos educacionales a revisar cada uno de los productos que sean adquiridos, e informar de forma inmediata a la Unidad de Compras y Adquisiciones para concluir el proceso de compra.

Los productos comprados deben ser enviados por el proveedor con la Guía de Despacho o Factura correspondiente hacia el respectivo establecimiento, en donde son revisados al momento de hacer la recepción. La revisión consiste en verificar el estado de los productos y el cumplimiento de acuerdo con las especificaciones contratadas. Si hay conformidad en la revisión de los productos, el Director del Establecimiento deberá emitir un Certificado de Recepción.

#### 6.7. Emisión de Decreto de Pago

Encargada de Finanzas del DAEM recibe Factura y la adjunta a Orden de Compra en archivo. Luego ingresa al Sistema de Información Financiera Municipal (SIFIM) para registrar el gasto y emitir el Decreto de Pago.

#### 6.8. Emisión de Cheque para Proveedor

Una vez que se emite el Decreto de Pago, Encargada de Finanzas debe ingresar al Sistema de Tesorería Municipal y generar el Cheque completando el Formulario de Comprobante de Egreso, que

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO COMPRAS Y ADQUISICIONES</b>	COD: PA-04
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

deberá ser autorizado y revisado por Directora DAEM, Administrador Municipal, Secretaría Municipal y Alcaldía. Cuando los documentos están autorizados, deben ser distribuido al Proveedor para concluir el proceso de compras.

Nota: Cuando la compra se realiza a través del Portal “Chile Compra”, una vez cerrado el proceso de compra se debe calificar al proveedor por la experiencia de compra y el bien o servicio entregado, lo que se podrá realizar mediante el mismo portal.

## 7. REGISTROS

- 7.1. Lista de Bases de Licitación Elaboradas
- 7.2. Lista de Compras Realizadas por Establecimiento
- 7.3. Lista de Órdenes de Compra

Objetivo	N° Indicador	Fórmula de Cálculo
----------	-----------------	--------------------

## 8. INDICADORES

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO COMPRAS Y ADQUISICIONES</b>	COD: PA-04
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

1. Encargada de Adquisiciones gestiona todas las compras y adquisiciones requeridas y se asegura de la correcta recepción de los bienes y/o servicios por parte de los solicitantes.	1.1	<u>Solicitudes de Compra Aprobadas</u> <u>Solicitudes de Compra Generadas</u>
	1.2	<u>N° Compras Pagadas</u> <u>N° Compras Realizadas</u>
	1.3	<u>N° Bienes y Servicios Recibidos con Conformidad</u> <u>N° Bienes y Servicios Adquiridos y Contratados</u>
2. Director de Establecimiento se encarga de presupuestar todas sus compras en su PME y de la elaboración de Bases de Licitación requeridas	2.1	<u>N° Compras Realizadas que no están en PME</u> <u>N° Compras Realizadas</u>
	2.2	<u>Bases de Licitación Aprobadas</u> <u>Bases de Licitación Requeridas</u>

## 9. CONTROL DE MODIFICACIONES

N° Mod.	Fecha Mod.	N° Pág.	Alcance de la Modificación

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO COMPRAS Y ADQUISICIONES</b>	COD: PA-04
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016


I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO EJECUCION PEI Y PME</b>	COD: PA-05
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 1. PROPOSITO

El propósito de este procedimiento es orientar al Director de cada Establecimiento Educacional en la implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y apoyar en el diseño y monitoreo de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que sea coherente con aquel Proyecto establecido.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica en los establecimientos educacionales de la comuna de Codegua con supervisión del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) para apoyar la labor de los directores en los ámbitos académico y administrativo.

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Director(a) DAEM

- Apoyar, supervisar y aprobar la elaboración y actualización de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en cada establecimiento.

### 3.2. Director(a) Establecimiento

- Elaborar y mantener actualizado el Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Elaborar y mantener actualizado el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).
- Gestionar y dirigir la Autoevaluación Institucional del Establecimiento.
- Programar y desarrollar instancias para la revisión y socialización de PEI y PME.
- Responsabilizarse de la detección de fortalezas y debilidades del Establecimiento.
- Difundir Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de cada Establecimiento en su comunidad escolar.

### 3.3. Jefe(a) Unidad Técnica Pedagógica (UTP) DAEM

- Apoyar en la elaboración y supervisión de Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de cada Establecimiento.

### 3.3. Jefe(a) Unidad Técnica Pedagógica (UTP) Establecimiento

- Participar en la elaboración y revisión de Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de cada Establecimiento.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO EJECUCION PEI Y PME</b>	COD: PA-05
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

#### 4. DEFINICIONES

4.1. **Proyecto Educativo Institucional (PEI):** Aquel proyecto que define el horizonte formativo y educativo de un determinado establecimiento educacional, es decir, lo que espera alcanzar con su comunidad escolar, este proyecto incluye:

1. Una descripción del contexto situacional del establecimiento.
2. Los Sellos Educativos, Misión y Visión.
3. Los Valores que se esperan fomentar al interior el Establecimiento.
4. La descripción de los actores (Alumno que egresa y de los funcionarios que son parte del equipo de trabajo).
5. La identificación y declaración de Fortalezas y Debilidades del establecimiento, como resultado de una Autoevaluación Institucional, en las cuatro dimensiones de trabajo definidas por el Ministerio de Educación (Liderazgo Escolar, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos)

4.2. **Plan de Mejoramiento Educativo (PME):** Aquel plan elaborado en cada establecimiento educacional por exigencia del Ministerio de Educación, que permite diseñar, organizar y desarrollar mejoras en el servicio educativo que entrega, clasificando sus acciones en las distintas dimensiones de trabajo, tal como está estructurado el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

4.3. **Sellos Educativos:** Aquellos elementos que caracterizan y reflejan la propuesta formativa y educativa de un determinado establecimiento educacional.

#### 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 5.1. Procedimiento del Sistema de gestión de la Calidad
- 5.2. Manual de Calidad (MC)

#### 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

##### 6.1. Revisión del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Aun cuando el PEI ya ha sido elaborado en cada uno de los establecimientos de la comuna, la información contenida en él, es susceptible a modificaciones dependiendo del desempeño logrado en cada establecimiento educacional, por esta razón, el PEI debe estar en constante revisión y actualización.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO EJECUCION PEI Y PME</b>	COD: PA-05
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

#### 6.1.1. Revisión de la Vinculación de Sellos Educativos con Dimensiones de Trabajo

Por exigencia del Ministerio de Educación, es deber de la Dirección del DAEM asegurar la elaboración y ejecución del PEI, y es el Director de cada Establecimiento quien debe responsabilizarse de su constante actualización, centrando el trabajo en la vinculación de los Sellos Educativos con las cuatro dimensiones definidas por el Ministerio de Educación, es decir, se debe establecer qué dimensiones y sub-dimensiones se trabajarán para cumplir con cada uno de los Sellos Educativos definidos en los respectivos establecimientos educacionales en su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Si la vinculación descrita requiere modificaciones, se deberá editar el archivo documentado del Proyecto Educativo Educativo (PEI) en el respectivo establecimiento educacional y dejar constancia de su modificación.

#### 6.1.2. Autoevaluación del Establecimiento.

Generalmente, la vinculación de los sellos educativos con las dimensiones de trabajo es definida y se mantiene en el tiempo, no así los planes o acciones desarrolladas en cada una de las dimensiones y sub-dimensiones, las cuales se definen a través del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y, evolucionan conforme a los resultados obtenidos.

##### 6.1.2.1. Revisión del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) período anterior

Al Inicio del año escolar (mes de marzo) el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) pasa por una Fase Estratégica, en donde se realiza una revisión de su contenido, pudiendo ser modificado si es requerido.

Uno de los ítems más importantes a considerar para el proceso de revisión del PEI es la declaración de las Fortalezas y Debilidades del Establecimiento (lo que no quiere decir que se deja de lado la revisión de los otros puntos del PEI, por el contrario, su revisión es obligatoria sólo que son menos propensos a cambios), que se consigue a través de la Autoevaluación Institucional. En ella participa todo el personal del establecimiento educacional, y se evalúan los resultados obtenidos con la aplicación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) del período anterior.

La revisión del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se apoya en gran medida en el Monitoreo y Medición de Procesos desarrollado a través del SGC, pues los procesos que integra abarcan todas las dimensiones de trabajo de cada Establecimiento. En este sentido se utilizará como insumo para este proceso, los informes de Auditoría Interna (PC-03) y Revisión por la Dirección (PR-01).

El Director de cada Establecimiento debe programar las instancias necesarias para gestionar la revisión del PEI y PME, la que desarrollará con el apoyo del Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP) del Establecimiento. Se deberá generar instancias para la participación de la comunidad escolar

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO EJECUCION PEI Y PME</b>	COD: PA-05
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

en la actualización o reformulación del PEI y PME. Director del Establecimiento generará un registro de la Lista de Instancias de Socialización de PEI y PME.

#### 6.1.2.2. Declaración de Fortalezas y Debilidades del Establecimiento

Para confeccionar la declaración de Fortalezas y Debilidades, el Director de cada establecimiento en conjunto con un grupo de trabajo conformado por miembros de su comunidad escolar, deberá analizar cada dimensión por separado. Luego generará un resumen tabulado de cada dimensión con las fortalezas y debilidades identificadas, el cual reemplazará en el archivo del Proyecto Educativo Institucional (PEI) del Establecimiento, al cuadro de fortalezas y debilidades del período anterior.

#### 6.2. Validación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Ministerio de Educación exige a los sostenedores de los establecimientos educacionales asegurar que en estos se mantenga el Proyecto Educativo Institucional (PEI) actualizado, por esta razón la Dirección del DAEM, representando al sostenedor (Alcalde), programa visitas con Jefe de Unidad Técnica Pedagógica (UTP) DAEM a los Establecimientos Educacionales de la Comuna, con la finalidad de apoyar en la revisión del PEI y supervisar su desarrollo.

Una vez que concluya la revisión o ajuste del Proyecto Educativo Institucional, el Director deberá enviarlo a la Dirección del DAEM para su validación. Si hay conformidad con el documento, este será validado y se autorizará su publicación y difusión. Si no hay conformidad, será reenviado a Director de Establecimiento con las observaciones realizadas y se fijará plazo para hacer correcciones correspondientes.

#### 6.3. Publicación y Difusión del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Director del Establecimiento se encargará de publicar la actualización del PEI y de programar un calendario de instancias para dar a conocer su versión final a toda su comunidad escolar.

#### 6.4. Elaboración del nuevo Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

**Nota:** Este apartado puede llevarse a cabo inmediatamente después de cumplir con el punto 6.1.2.1 (“Revisión del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) período anterior”) del presente procedimiento.

Una vez terminada la revisión del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) del período anterior, y con la declaración de fortalezas y debilidades ya realizada, se deberá a generar acciones para lograr el cumplimiento de los Sellos Educativos del Establecimiento, que están vinculados con dimensiones de trabajo ya definidas.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO EJECUCION PEI Y PME</b>	COD: PA-05
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

La revisión del PME implementado en el período anterior permite visualizar cuáles fueron los impactos que tuvieron las acciones, por lo tanto, deberán ser desechadas aquellas que no fueron un aporte, y más aún, las que tuvieron un impacto negativo. Las nuevas acciones deben centrarse, primero en mejorar las dimensiones y sub-dimensiones en donde se ha detectado debilidades y luego en seguir enriqueciendo aquellas en que se han descubierto fortalezas.

La Dirección del DAEM, mediante Jefe de Unidad Técnico Pedagógica (UTP) DAEM, asesorará y supervisará la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en cada uno de los establecimientos educacionales, para lo cual programará una serie de visitas.

La formulación de acciones en el PME, debe seguir la estructura determinada por el Ministerio de Educación. Esta estructura es orientada por los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) que la misma entidad elabora y pone a disposición de los sostenedores y los establecimientos educacionales. En este sentido, es fundamental guiar la formulación de acciones con dicho documento. La secuencia para la formulación de acciones quedará de la siguiente manera:

- a) Se irá analizando cada dimensión de trabajo por separado, y se centrará la planificación de acciones en sus sub-dimensiones.
- b) Para cada sub-dimensión se establecerá un objetivo, el cual se espera alcanzar con la o las acciones que se formularán.
- c) Para cada objetivo se generará una o más acciones, según se estime necesario, señalando a qué estándar indicativo de desempeño obedece dicha acción.
- d) Es requisito abordar todas las sub-dimensiones en la formulación de acciones. Sin embargo, no es obligación utilizar todos los estándares que el Ministerio de Educación han definido para cada una de ellas.
- e) Se le asignará un título o nombre a cada acción, y se hará una breve descripción de ella.
- f) Se asignará un responsable a cada acción.
- g) Se definirá los recursos que se requiere para implementar cada acción.
- h) Para cada acción se deberá establecer un monto estimativo con el cual se espera sea financiada y señalar el tipo de subvención o aporte que se empleará para ello. Se deberá revisar cartolas de subvenciones.
- i) Se establecerán los plazos para implementar cada una de las acciones.

Cuando concluya la formulación de acciones, se deberá elaborar un documento que reúna de manera ordenada y por dimensión de trabajo, a cada una de ellas. Este documento deberá ser enviado a Dirección DAEM para su revisión.

#### 6.5. Aprobación y Publicación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

La Dirección del DAEM, en conjunto con Jefe de Unidad Técnico Pedagógica (UTP), revisará el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) enviado desde cada Establecimiento y evaluará su aprobación. Si el PME no es aprobado en primera instancia, se reenviará al respectivo Director de

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO EJECUCION PEI Y PME</b>	COD: PA-05
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

Establecimiento con las observaciones para su corrección, señalando plazo para corrección. Si el PME es aprobado, se autorizará su publicación, implementación y difusión.

La publicación de cada Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se llevará a cabo a través del Portal de la Comunidad Escolar del Ministerio de Educación ([www.comunidadescolar.cl](http://www.comunidadescolar.cl)), al cual se accederá con el código y contraseña establecida en cada Establecimiento y se completará el formato en línea.

Importante: El Ministerio de Educación establece plazos para la publicación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en el Portal. La Dirección del DAEM deberá asegurar el cumplimiento de publicación dentro del plazo establecido.

#### 6.6. Implementación y Difusión del Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

Cada Director de establecimiento educacional, una vez aprobado su Plan de Mejoramiento Educativo (PME), deberá implementarlo y difundirlo en toda su comunidad escolar. Además, deberá generar instancias para su socialización progresiva con todo el personal.

### **7. REGISTROS**

- 7.1. Lista de Modificaciones realizadas al PEI.
- 7.2. Lista de Modificaciones realizadas al PME.
- 7.3. Lista de Instancias de Socialización de PEI y PME.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO EJECUCION PEI Y PME</b>	COD: PA-05
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 8. INDICADORES

Objetivo	N° Indicador	Fórmula de Cálculo
1. Sostenedor se responsabiliza de la elaboración del PEI	1.1	<i>Cantidad de visitas programadas para apoyar PEI</i>
	1.2	$\frac{\text{Visitas realizadas}}{\text{Visitas programadas}}$
2. Director asegura gestión del PEI	2.1	<i>Cantidad de reuniones programadas para gestionar PEI</i>
	2.2	$\frac{\text{Reuniones realizadas}}{\text{Reuniones programadas}}$
3. Sostenedor se responsabiliza de la elaboración del PME	3.1	<i>Cantidad de visitas programadas para apoyar PME</i>
	3.2	$\frac{\text{Visitas realizadas}}{\text{Visitas programadas}}$
2. Director asegura la gestión del PME	4.1	<i>Cantidad de reuniones programadas para gestionar PME</i>
	4.2	$\frac{\text{Acciones ejecutadas o en ejecución}}{\text{Acciones planificadas}}$
	4.3	$\frac{\text{Proyectos ejecutados con impacto positivo}}{\text{Proyectos (Planes) incluidos en PME}}$



I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO COBERTURA CURRICULAR</b>	COD: PA-06
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 1. PROPOSITO

El propósito de este procedimiento es medir el avance curricular, de acuerdo a las Bases Curriculares elaboradas por el Ministerio de Educación, en cada uno de los establecimientos educacionales, y monitorear los aprendizajes de dichas bases.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica en los establecimientos educacionales de la comuna de Codegua con supervisión del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua, para fortalecer los aspectos académicos que contempla el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) del DAEM y asegurar el aprendizaje de los estudiantes.

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Director(a) DAEM

- Supervisar la Implementación de Bases Curriculares en los Establecimientos Educacionales.

### 3.2. Director(a) Establecimiento

- Supervisar la Implementación de Bases Curriculares.
- Coordinar reuniones de trabajo con Docentes.

### 3.3. Jefe(a) Unidad Técnica Pedagógica (UTP) DAEM

- Supervisar la Implementación de Bases Curriculares en los Establecimientos Educacionales.
- Apoyar en la medición de la Cobertura Curricular.

### 3.3. Jefe(a) Unidad Técnica Pedagógica (UTP) Establecimiento

- Elaborar Calendario de Supervisión de Planificaciones Docentes.
- Realizar Supervisión de Planificaciones Docentes
- Medir Cobertura Curricular.
- Realizar Monitoreo a los Objetivos de Aprendizaje (OA) definidos en las Bases Curriculares.
- Generar Informe de Resultados de Monitoreo de Objetivos de Aprendizaje (OA)
- Aplicar Evaluaciones Progresivas.
- Generar Informe de Resultados de Aplicación de Evaluaciones Progresivas.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO COBERTURA CURRICULAR</b>	COD: PA-06
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

#### 4. DEFINICIONES

4.1. **Bases Curriculares:** Documento elaborado por el Ministerio de Educación, que establece los contenidos temáticos, objetivos de aprendizaje y habilidades que deben desarrollarse en cada uno de los niveles de la educación y en cada asignatura. Estas bases deben ser implementadas en todos los establecimientos educacionales que posean reconocimiento oficial del ministerio de Educación.

4.2. **Evaluaciones Progresivas:** Tipo de Evaluaciones que el Ministerio de Educación pone a disposición de los establecimientos educacionales que tienen reconocimiento oficial. Estas tienen por finalidad medir los niveles de aprendizaje según los contenidos de las Bases Curriculares. El contenido evaluado corresponde a las unidades temáticas que el Ministerio define que deben estar tratadas hasta la fecha de la rendirla.

#### 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 5.1. Bases Curriculares y Programas de Estudio
- 5.2. Manual de Calidad (MC)
- 5.3. Planificaciones Docentes

#### 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

##### 6.1. Implementación Bases Curriculares

La Unidad Técnica Pedagógica (UTP) de cada establecimiento educacional debe controlar la implementación de las Bases Curriculares y Programas de Estudio del Ministerio de Educación. El Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica, desde ahora en adelante Jefe UTP, realiza revisiones periódicas a las Planificaciones Docentes.

Es deber de cada docente, trabajar con las Bases Curriculares oficiales y correspondientes a la asignatura y nivel de enseñanza en la que dicta clases. Las Bases Curriculares deberán ser consultadas en el Portal "Currículum En Línea" del Ministerio de Educación ([www.curriculumenlinea.mineduc.cl](http://www.curriculumenlinea.mineduc.cl)). En dichas bases se encuentran los contenidos que deben aprender los estudiantes en los distintas asignaturas y cursos, y se definen las extensiones horarias estándar necesarias para la entrega de contenidos de cada unidad temática, por tanto, guía la programación de actividades y formulación de estrategias de cada docente.

##### 6.1.1. Revisión de Planificaciones Docentes

En los establecimientos educacionales, las Planificaciones Docentes son del tipo Clase a Clase y el Jefe UTP elabora un calendario de supervisiones para revisar el estado de avance curricular

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO COBERTURA CURRICULAR</b>	COD: PA-06
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

conseguido por cada uno de los docentes. El Calendario de Supervisión de Planificaciones Docentes deberá elaborarse al inicio del año escolar y ser difundido a todos los docentes del Establecimiento.

#### 6.1.1.2. Monitoreo de Objetivos de Aprendizaje (OA)

El Jefe UTP será el encargado de realizar un monitoreo de los Objetivos de Aprendizaje (OA), a través de la revisión de las Planificaciones Docentes. Los Objetivos de Aprendizaje (OA) están establecidos en las Bases Curriculares y permiten medir el avance curricular conseguido por el docente.

En cada jornada de revisión programada, el Jefe UTP verificará si se han tratado los Objetivos de Aprendizaje (OA) según los tiempos definidos en las Bases Curriculares. Para esto, confeccionará una Planilla de Seguimiento de Objetivos de Aprendizaje (OA) en la que indicará, para cada docente, los objetivos tratados, en desarrollo y no tratados, según corresponda.

En el cierre del año escolar, deberá elaborar un Informe de Monitoreo de Objetivos de Aprendizaje, el cual dará cuenta de la situación final de cobertura curricular lograda por cada uno de los docentes.

#### 6.2. Aplicación de Evaluaciones Progresivas

Las Evaluaciones Progresivas son elaboradas por el Mineduc, y deben ser aplicadas tres veces al año, en los meses de marzo, junio y noviembre, y tienen la característica de ir evaluando los contenidos de las unidades temáticas correspondientes al avance propuesto, hasta la fecha de aplicación, en las Bases Curriculares.

Las Evaluaciones Progresivas estarán disponibles en el Plataforma “Mi Aula” del Ministerio de Educación ([www.miaula.cl](http://www.miaula.cl)), y los estudiantes deberán ingresar a dicha plataforma para desarrollarlas. Estas serán aplicadas por el Jefe UTP con el apoyo de uno o más docentes, en el Laboratorio de Computación habilitado en cada Establecimiento.

Para desarrollar la evaluación, cada alumno debe ingresar con su R.U.T y la contraseña indicada por el Jefe UTP, a la Plataforma “Mi Aula” y responder a las preguntas, para lo cual dispondrá de 90 minutos.

##### 6.2.1. Generación de Informe de Resultados

El resultado de cada evaluación se generará de manera automática en la Plataforma, una vez que el estudiante haya terminado de responderla. Una vez que todos los estudiantes del curso hayan desarrollado la evaluación, el Jefe UTP podrá generar el Informe de Resultados a través de la Plataforma.

##### 6.2.2. Monitoreo de Resultados

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO COBERTURA CURRICULAR</b>	COD: PA-06
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

El Jefe UTP deberá realizar un monitoreo a los resultados obtenidos en las Evaluaciones Progresivas aplicadas durante el año, con la finalidad de conocer la evolución de los aprendizajes de los estudiantes. Al término del año escolar, deberá elaborar un Informe de Monitoreo de Evaluaciones Progresivas que incluya un análisis comparativo entre las tres mediciones realizadas.

## 7. REGISTROS

- 7.1. **REA-06.01:** Calendario de Supervisión de Planificaciones Docentes
- 7.2. **REA-06.02:** Planilla de Seguimiento de Objetivos de Aprendizaje (OA)
- 7.3. **REA-06.03:** Informe de Monitoreo de Objetivos de Aprendizaje
- 7.4. **REA-06.04:** Informe de Monitoreo de Evaluaciones Progresivas

Objetivo	N° Indicador	Fórmula de Cálculo
1. En los establecimientos se	1.1	<i>Cantidad de Supervisiones de Medición de Cobertura Curricular</i>

## 8. INDICADORES

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO COBERTURA CURRICULAR</b>	COD: PA-06
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

implementan las Bases Curriculares y Programas de Estudio del Mineduc y se obtiene una adecuada Cobertura Curricular	1.2	<u>Docentes con Avance Curricular Adecuado</u> <u>Docentes Supervisados</u>
2. Los estudiantes de los establecimientos aprenden los contenidos definidos por el Mineduc en sus Bases Curriculares.	2.1	<u>Jornadas de Aplicación de Ev. Progresivas Ejecutadas</u> <u>Jornadas de Aplicación de Ev. Progresivas Programadas</u>
	2.2	<u>Estudiantes con buenos resultados en Ev. Progresivas</u> <u>Estudiantes que rinden Ev. Progresivas</u>

## 9. CONTROL DE MODIFICACIONES

N° Mod.	Fecha Mod.	N° Pág.	Alcance de la Modificación

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO COBERTURA CURRICULAR</b>	COD: PA-06
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016


I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO CONVIVENCIA Y SEGURIDAD ESCOLAR</b>	COD: PA-07
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 1. PROPOSITO

El propósito de este procedimiento es indicar la forma de proceder para mantener una buena convivencia escolar y velar por la integridad de todos los actores de la comunidad escolar al interior de los establecimientos y en el Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica en los establecimientos educacionales de la comuna de Codegua con supervisión del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) con el fin de establecer un control sobre la ejecución del Plan de Convivencia Escolar y la aplicación del Reglamento de Convivencia Escolar.

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Encargado de Convivencia y Seguridad Escolar DAEM

- Promover el trabajo colaborativo entre los Encargados de Convivencia Escolar de los Establecimientos Educacionales.
- Autorizar y supervisar Plan de Convivencia Escolar y Protocolos de Actuación elaborados en cada Establecimiento Educacional.
- Proponer programas comunales relacionados con la convivencia y seguridad escolar, y fomentar la creación de programas propios por parte de los equipos presentes en los establecimientos educacionales.

### 3.2. Encargado de Convivencia Escolar Establecimiento

- Elaborar y mantener actualizado, un Plan de Convivencia Escolar para el Establecimiento
- Elaborar y mantener actualizado, un Reglamento de Convivencia Escolar para el Establecimiento.
- Promover el trabajo colaborativo entre los actores de la comunidad escolar y promover la buena convivencia.
- Generar instancias de participación y reflexión entre los actores de la comunidad escolar.
- Tomar medidas para prevenir situaciones que afecten la sana convivencia.
- Identificar y atender casos conflictivos que puedan perjudicar la convivencia y la seguridad escolar en su respectivo establecimiento educacional.
- Tomar medidas pertinentes para hacer cumplir el Reglamento de Convivencia Escolar

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO CONVIVENCIA Y SEGURIDAD ESCOLAR</b>	COD: PA-07
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

### 3.3. Psicólogo

- Apoyar en la elaboración y revisión de Plan de Convivencia Escolar y reglamento Interno de Convivencia Escolar
- Apoyar en la generación de acciones destinadas a hacer cumplir el Reglamento de Convivencia Escolar
- Atender a estudiantes involucrados en problemas de convivencia escolar y realizar entrevista a apoderados si es necesario
- Proponer acciones para la mejora del Plan de Convivencia Escolar
- Apoyar a Encargado de Convivencia Escolar de Establecimiento en las instancias de reflexión generadas para estudiantes y apoderados.

## 4. DEFINICIONES

4.1. **Buena Convivencia Escolar:** Se entiende como la coexistencia pacífica de los miembros de la comunidad escolar, en un ambiente de interrelaciones positivas, que permite el adecuado cumplimiento de los objetivos del establecimiento y el desarrollo de los estudiantes.

4.2. **Equipo de Convivencia Escolar:** Equipo de trabajo conformado por Encargado de Convivencia Escolar y Psicólogo de cada establecimiento educacional.

4.3. **Comunidad Escolar:** Denominación del universo de personas conformado por los estudiantes y sus padres y apoderados, junto con todos los funcionarios de cada establecimiento.

## 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 5.1. Plan de Convivencia Escolar
- 5.2. Reglamento de Convivencia Escolar
- 5.3. Ficha de Entrevista
- 5.4. Manual de Calidad (MC)

## 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### 6.1. Elaboración y seguimiento del Plan de Convivencia Escolar

Equipo de Convivencia Escolar elabora un Plan de Convivencia Escolar en cada inicio del año académico (mes de marzo), con propuestas del trabajo a realizar durante el año, contemplando la planificación de actividades y talleres con temática de convivencia escolar en que puedan participar los estudiantes y sus padres y apoderados, además de definir las instancias para informar a la comunidad escolar sobre las gestiones desarrolladas. El Plan de Convivencia Escolar del

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO CONVIVENCIA Y SEGURIDAD ESCOLAR</b>	COD: PA-07
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

Establecimiento debe ser revisado por Encargado de Convivencia y Seguridad Escolar DAEM, quien deberá además realizar supervisión durante todo el período académico.

#### 6.2. Validación de Reglamento de Convivencia Escolar y Protocolos de Actuación

Cada establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia Escolar, el que deberá ser revisado por el Equipo de Convivencia Escolar al comienzo del año académico (mes de marzo) con la finalidad de verificar su idoneidad con los valores institucionales y la realidad del establecimiento. De manera análoga, se deberán someter a revisión los Protocolos de Actuación que se define para cada Establecimiento. Como resultado de las respectivas revisiones, se podrá efectuar la revalidación, tanto del Reglamento de Convivencia Escolar como de los Protocolos de Actuación, los cuales, en caso de no mostrar conformidad, para ser revalidados, deberán pasar por una fase de actualización. Dicha fase tendrá como responsables al Equipo de Convivencia Escolar y al Encargado de Convivencia y Seguridad Escolar DAEM, siendo este último quien realiza la validación.

#### 6.3. Difusión de Reglamento de Convivencia y Protocolos de Acción

El Reglamento de Convivencia Escolar, así como los Protocolos de Actuación deben ser difundidos a toda la comunidad escolar para su conocimiento. Generalmente, la difusión se lleva a cabo al momento de realizar la Matrícula de Estudiantes y en la primera reunión de padres y apoderados del año escolar.

#### 6.4. Aplicación de Protocolos de Acción

##### 6.4.1. Detección de conductas antirreglamentarias

En la comunidad escolar de cada establecimiento se difunde el Reglamento de Convivencia Escolar, asumiendo así su conocimiento a nivel general. Todo integrante perteneciente a la comunidad escolar deberá seguir el Reglamento y promover el cumplimiento por parte de sus pares. En este sentido, cualquier miembro de la comunidad escolar que presencie o se sienta afectado por alguna actitud antirreglamentaria provocada por otro(s) miembro(s), podrá y deberá exigir que se aplique el Reglamento de Convivencia mediante el Protocolo de Acción correspondiente para cada tipo de situación.

Los Protocolos de Acción orientan el presente procedimiento, y es que, dependiendo del tipo de hecho ocurrido y del contexto en el que sucede, se tomará un determinado camino para llegar a una solución.

##### 6.4.2. Atención de casos

Existen situaciones de conflicto menor entre estudiantes, que pueden ser solucionados por el accionar del Docente o Asistente de la Educación, si éste se desarrolla en las salas de clases, o por Inspectores de Patio u otros funcionarios si ocurre fuera de ellas. En situaciones donde uno o más estudiantes presentan conductas disruptivas en clases o por uso de violencia física o psicológica, los

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO CONVIVENCIA Y SEGURIDAD ESCOLAR</b>	COD: PA-07
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

cuales se consideran conflictos mayores, serán enviados a la Oficina de Convivencia Escolar para ser atendidos de manera espontánea por el Equipo de Convivencia.

El propósito del Equipo de Convivencia Escolar es evitar que se produzcan situaciones conflictivas y/o que alteren la seguridad y la buena convivencia al interior del Establecimiento. Sin embargo, frente a la ocurrencia de hechos de este tipo, el objetivo será darle solución en el menor tiempo posible a través de mediaciones entre pares y la generación de compromisos que condicionen el comportamiento de el o los involucrados. El Equipo de Convivencia Escolar entrevistará a todos los involucrados para ir en busca de las causas de los conflictos y lograr una mediación. Las entrevistas serán registradas completando la “Ficha de Atención” y manteniéndola en archivo.

#### 6.4.3. Entrevistas de Apoderados

Para los casos de mayor gravedad o en casos de reincidencia se evaluará hacer un llamado a los apoderados de el o los estudiantes involucrados, citándolos a una entrevista con el Equipo de Convivencia Escolar. Aquellas entrevistas que se realicen a apoderados por temas de convivencia escolar deberán ser registradas completando la “Ficha de Entrevista de Apoderado” y manteniéndolas en archivo.

#### 6.4.4. Derivaciones

En casos especiales en donde exista agresión física entre miembros de la comunidad escolar deberán ser derivados con Paramédico del establecimiento para su revisión, y dependiendo de la gravedad de lesiones, deberá ser trasladado a Servicio de Urgencia del Policlínico de Codegua, Centro de Salud Familiar (CESFAM) o al Hospital Regional de Rancagua (HRR). En estos casos se deberá dejar constancia en la “Ficha de Atención” de aquellos estudiantes derivados a redes de apoyo del área de la salud.

En casos especiales en donde se identifique una presunta agresión o maltrato físico o psicológico a un estudiante en su hogar, estos recibirán apoyo del Psicólogo de Convivencia Escolar, quien, evaluando la gravedad del caso, podrá derivarlo a la Oficina de Protección de Derechos de Niños(as) y Adolescentes (OPD) y dejar constancia en los registros de atención correspondientes.

## **7. REGISTROS**

- 7.1. Ficha de Atención
- 7.2. Ficha de Entrevista de Apoderado

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO CONVIVENCIA Y SEGURIDAD ESCOLAR</b>	COD: PA-07
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

### 8. INDICADORES

Objetivo	N° Indicador	Fórmula de Cálculo
1. Atender y buscar solución a casos de estudiantes involucrados en actos que alteran o pueden perjudicar la buena convivencia escolar.	1.1	<i>N° Casos recibidos de alumnos que se ven involucrados en problemas de convivencia escolar</i>
	1.2	$\frac{\text{N° Casos Atendidos}}{\text{N° Casos Recibidos}}$
	1.3	$\frac{\text{N° Casos que llegan a buen término}}{\text{N° Casos Atendidos}}$
	1.4	$\frac{\text{N° Casos Derivados}}{\text{N° Casos Recibidos}}$
2. Elaborar, revisar y socializar el Reglamento	2.1	<i>Cantidad de revisiones realizadas al Reglamento y Protocolos.</i>

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO CONVIVENCIA Y SEGURIDAD ESCOLAR</b>	COD: PA-07
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

Interno de Convivencia Escolar y definir los protocolos de actuación.		
3. Generar instancias para la reflexión sobre el buen clima escolar, programando charlas, actividades y talleres con ésta temática.	3.1	<i>Cantidad de actividades de reflexión programadas para los alumnos</i>
	3.2	<i>Cantidad de actividades de reflexión programadas para padres y apoderados</i>

## 9. CONTROL DE MODIFICACIONES

N° Mod.	Fecha Mod.	N° Pág.	Alcance de la Modificación

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO CONVIVENCIA Y SEGURIDAD ESCOLAR</b>	COD: PA-07
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016


I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO APOYO PSICOSOCIAL</b>	COD: PA-08
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 1. PROPOSITO

El propósito de este procedimiento es implementar y monitorear un Proyecto Psicosocial en los establecimientos educacionales de la comuna de Codegua, con el que se brinde apoyo y tratamiento a los estudiantes que tengan impedimentos socioeconómicos y psicológicos, que además dificulten su proceso de aprendizaje.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica en los establecimientos educacionales de la comuna de Codegua, con supervisión del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), para establecer un control sobre la ejecución del Proyecto Psicosocial elaborado para cada uno de ellos.

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Asistente Social DAEM

- Apoyar en la elaboración del Proyecto Psicosocial de cada establecimiento educacional.
- Apoyar en casos de alta complejidad.
- Supervisar la implementación del Proyecto Psicosocial.

### 3.2. Asistente Social Establecimiento

- Elaborar Proyecto Psicosocial en conjunto con Psicólogo
- Programar y desarrollar instancias para difusión de información relacionada con beneficios y becas para los estudiantes.
- Realizar postulaciones y/o renovaciones de becas estatales de los estudiantes del Establecimiento.
- Gestionar la entrega de materiales y útiles escolares.
- Monitorear niveles de asistencia regular a clases por parte de los estudiantes del Establecimiento.
- Realizar entrevistas a apoderados y visitas domiciliarias en casos requeridos.
- Derivar casos de alta complejidad a Redes de Apoyo.

### 3.3. Psicólogo

- Elaborar Proyecto Psicosocial en conjunto con Asistente Social del Establecimiento
- Atender estudiantes con dificultades psicosociales y realizar un seguimiento.
- Diseñar e implementar tratamientos psicológicos para aquellos estudiantes que lo requieran.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO APOYO PSICOSOCIAL</b>	COD: PA-08
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

#### 4. DEFINICIONES

4.1. **Dupla Psicosocial:** Dupla de trabajo conformado por Asistente Social y Psicólogo de cada establecimiento educacional.

4.2. **Inasistencia Crónica o Reiterada:** Situación que se genera al completar una secuencia de inasistencias considerablemente extensa.

4.3. **Bajo Nivel de Asistencia:** Situación que se genera al registrar inasistencias, sean éstas reiteradas continuas o intermitentes.

#### 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 5.1. Reglamento de Convivencia Escolar
- 5.2. Manual de Calidad (MC)

#### 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

##### 6.1. Elaboración y Ejecución del Proyecto Psicosocial

Al iniciar el año escolar (mes de marzo), la dupla Psicosocial debe presentar un proyecto que incluya la planificación de las actividades que se desarrollarán durante todo el período académico, destinadas a apoyar a los estudiantes que presentan dificultades en su aprendizaje. Generalmente se tiene una pre-nómina de estudiantes que tienen tratamientos pendientes y de aquellos que pasan por una evaluación aplicada al término del período anterior por ser considerados potenciales. Sin embargo, se deberá entregar durante todo el año, atención no planificada, para aquellos casos de estudiantes que puedan presentar algún tipo de problema y no estén inicialmente en el Proyecto.

##### 6.1.1. Atención a estudiantes con dificultades en su aprendizaje

Los estudiantes son atendidos por Psicólogo(a) quien los diagnostica, además de planificar y ejecutar un tratamiento para cada uno de ellos, efectuando un minucioso seguimiento a su evolución durante el período académico o hasta alcanzar niveles satisfactorios en su evolución, provocando así el término de su tratamiento. De todas formas, ellos continuarán en seguimiento menor. Se deberá tener registro de cada alumno que es atendido mediante el Proyecto Psicosocial, si es por motivo de evaluación preventiva o por necesidad de tratamiento. Es deber de la Dupla Psicosocial trabajar en conjunto con los docentes que ejercen jefatura en los cursos en donde exista estudiantes atendidos a través del Proyecto.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO APOYO PSICOSOCIAL</b>	COD: PA-08
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

Cuando los estudiantes producto de sus barreras psicológicas incurren en conductas antirreglamentarias, serán atendidos en la Oficina de Convivencia Escolar como el resto de sus pares. Sin embargo, se deberán analizar los antecedentes del caso en particular que debieran estar registrados en las atenciones realizadas mediante el Proyecto Psicosocial.

### 6.2. Monitoreo de Asistencia Regular de Estudiantes

Se lleva a cabo un monitoreo sobre la asistencia de los estudiantes a clases, cuyo responsable es el Asistente Social del Establecimiento. La finalidad de este monitoreo es detectar los casos de estudiantes con bajos niveles de asistencia en los distintos cursos y poder identificar las causas que los provocan. A disposición del Asistente Social está tanto el Psicólogo como el Orientador del Establecimiento, quienes prestarán su ayuda en caso de ser solicitada, para abordar los casos que se presenten y evitar que se generen nuevas inasistencias por parte del alumnado.

Si producto de los registros generados por Asistente Social en el monitoreo, se detecta algún caso de inasistencia reiterada o crónica, se deberá tomar contacto con el apoderado del estudiante. Si no es posible ubicar al apoderado, el Asistente Social deberá efectuar una visita domiciliaria para indagar sobre las causas que producen la inasistencia reiterada. En tales situaciones deberá trabajar coordinadamente con el Psicólogo para contextualizar el caso y buscar un plan de acción.

Se deberá tener registro tanto de los casos de estudiantes con bajos niveles de asistencia (Nómina de Estudiantes con Baja Asistencia) como de los que presentan inasistencia crónica (Nómina de Estudiantes con Inasistencia Crónica). Además de disponer de una lista de contactos telefónicos de los apoderados de todos los estudiantes del Establecimiento.

### 6.3. Gestión de beneficios para estudiantes

#### 6.3.1. Identificación de universo de estudiantes que pueden obtener beneficios

El Asistente Social generará una nómina con los estudiantes que se vean afectados por impedimentos socioeconómicos, utilizando información oficial otorgada por los apoderados al momento de realizar las matrículas. La importancia de ésta nómina radica en que permite gestionar de mejor manera los beneficios a la salud y los aportes de materiales y útiles escolares que se entregan cada año. Asistente Social deberá genera registro oficial de Nómina de Estudiantes beneficiados con Materiales.

#### 6.3.2. Difusión de Información

Asistente Social debe informar a la comunidad escolar sobre la existencia de los beneficios de salud y ayuda de materiales y útiles escolares para estudiantes del Establecimiento. Para esto programará instancias de difusión de información relacionada con:

- a. La descripción de los beneficios en salud y ayuda de materiales, útiles y uniformes
- b. Los requisitos para convertirse en beneficiarios

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO APOYO PSICOSOCIAL</b>	COD: PA-08
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

- c. Las fechas importantes en el proceso de prestación de convenios de salud (como consultas oftalmológicas y entrega de lentes)
- d. Fechas importantes para la entrega de materiales, útiles y uniformes escolares.

### 6.3.3. Postulaciones a becas del Estado

Debe generarse instancias para informar a los estudiantes y sus padres y/o apoderados sobre las becas que entrega el Estado, entregando detalles de los requisitos que se deben cumplir para ser beneficiario.

El Asistente Social se encargará de realizar las postulaciones a las becas estudiantiles del Estado a través del Portal Oficial de la JUNAEB ([www.junaeb.cl](http://www.junaeb.cl)) y solicitará a los apoderados, la documentación necesaria para llevar a cabo la postulación. La documentación a ser presentada es publicada de manera oportuna en el mismo Portal.

Es responsabilidad también del Asistente Social, llevar el proceso de Renovación de Becas de los estudiantes del Establecimiento.

Una vez que sea notificar a los apoderados sobre los resultados de las postulaciones y renovaciones realizadas (Normalmente los procedimientos de postulación y renovación de becas del Estado se realizan de un año para otro).

## **7. REGISTROS**

- 7.1. Nómina de Estudiantes con Baja Asistencia
- 7.2. Nómina de Estudiantes con Inasistencia Crónica
- 7.3. Nómina de Estudiantes Beneficiados con Materiales

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO APOYO PSICOSOCIAL</b>	COD: PA-08
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 8. INDICADORES

Objetivo	N° Indicador	Fórmula de Cálculo
1. Identificar en el contexto familiar, las problemáticas que afectan la asistencia regular al establecimiento educacional.	1.1	<i>N° Total de Alumnos con Baja Asistencia. (una asistencia menor al 80%)</i>
	1.2	$\frac{N^{\circ} \text{ Entrevistas con Apoderados}}{N^{\circ} \text{ Total de Alumnos con Baja Asistencia}}$
	1.3	$\frac{N^{\circ} \text{ Alumnos visitados en su domicilio}}{N^{\circ} \text{ Alumnos con Inasistencia Crónica}}$
2. Realizar postulaciones a Becas y gestionar Beneficios de Salud para los alumnos, además de generar instancias de difusión de información relacionada.	2.1	<i>Cantidad de instancias programadas para informar a los alumnos y sus padres y apoderados</i>
	2.2	$\frac{N^{\circ} \text{ Postulaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ Postulaciones requeridas}}$
	2.3	<i>Cantidad de alumnos que reciben becas de estudio.</i>
	2.4	<i>Cantidad de alumnos beneficiados con útiles escolares, uniforme y otros elementos.</i>
	2.5	<i>Cantidad de alumnos que reciben beneficios a la salud.</i>



I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO FORMACION INTEGRAL</b>	COD: PA-09
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 1. OBJETIVO

El propósito de este procedimiento es establecer una metodología para la implementación de talleres en los establecimientos educacionales municipales de la comuna de Codegua, para complementar el proceso enseñanza-aprendizaje y estimular el desarrollo integral de sus estudiantes.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica en los establecimientos educacionales de la comuna de Codegua, con supervisión del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), con la participación de los estudiantes inscritos en los distintos talleres realizados bajo este procedimiento.

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Director Establecimiento

- Aprobar Informe de Propuestas de Talleres
- Incorporar Talleres en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)
- Asegurar que la incorporación de encargados o monitores de talleres se realice a través del procedimiento de Ingreso de Personal (PA-01)
- Evaluar Informe Final de Taller elaborado por el respectivo monitor.

### 3.2. Jefe Unidad Técnico-Pedagógica (UTP) Establecimiento

- Elaborar Informe de Propuestas de Talleres a realizar en su respectivo establecimiento.
- Participar en la evaluación de los talleres realizados en el establecimiento.

### 3.3. Coordinador de Actividades Extraescolares

- Apoyar en la elaboración de Informes de Propuestas de Talleres extraescolares.
- Coordinar el desarrollo de los talleres en el establecimiento.

### 3.3. Monitor de Taller

- Elaborar e implementar Programa de Taller
- Elaborar Informe Final de Taller

## 4. DEFINICIONES

No Aplica

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO FORMACION INTEGRAL</b>	COD: PA-09
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 5.1. Manual de Calidad (MC)
- 5.2. Procedimiento PA-01: Ingreso de Personal
- 5.3. Procedimiento PA-05: Ejecución PEI y PME

## 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### 6.1. Generalidades

Cada establecimiento educacional implementa talleres extraescolares que estimulen el desarrollo integral de sus estudiantes, complementando las actividades del área pedagógica. Los talleres generalmente se realizan por períodos prolongados durante el año académico, pudiendo extenderse por un par de meses o incluso durante todo el año.

### 6.2. Elaboración de Propuesta de Talleres

Todo taller, para poder realizarse, debe formar parte de una acción del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) del respectivo establecimiento.

Para incorporar un taller, el Jefe de la Unidad Técnico-Pedagógica (UTP) del establecimiento educacional, en conjunto con el docente designado como Coordinador de Actividades Extraescolares, elaborarán una propuesta de taller, la cual deberá ser presentada al Director del establecimiento en el período anterior al que será realizado, con la finalidad de cumplir con la exigencia de incorporarlo en una acción del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Las acciones del PME son determinadas de un período académico a otro, como lo señala el procedimiento PA-05: Ejecución PEI y PME.

La propuesta presentada al Director debe describir la temática tratada en el taller, a quienes va dirigido, su duración, los resultados esperados y una estimación de los recursos requeridos. Dentro de los recursos requeridos, se deberá considerar a la o las personas encargadas de realizar el taller, para lo cual se definirán perfiles del cargo y se podrá incluir en la propuesta a candidatos a ocupar dichos cargos.

### 6.3. Revisión y Aprobación de Propuesta

La propuesta será revisada por el Director, quien verificará si es idónea según la dimensión a reforzar en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y sin hay disponibilidad de recursos (deberá definir con qué tipo de subvención será costado). Si la propuesta resulta ser viable y el Director está conforme, podrá aprobarla para que sea incluida en el PME.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO FORMACION INTEGRAL</b>	COD: PA-09
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

#### 6.4. Incorporación de Talleres en PME.

Una vez aprobada la propuesta de taller, este será incorporado al Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y para esto, debe incluirse cuando éste está en su fase estratégica (mes de marzo como límite). La generación de acciones del PME debe seguir el procedimiento PA-05: Ejecución PEI y PME.

#### 6.5. Elaboración de Programas de Talleres

Una vez que el taller forma parte del Plan de Mejoramiento Educativo, el encargado del taller, conocido también como Monitor, deberá elaborar un programa con las actividades que desarrollará durante la ejecución de su taller.

Nota: Todo Monitor de talleres será incorporado al establecimiento mediante el procedimiento de Ingreso de Personal (PA-01).

El Monitor de cada taller debe presentar el documento del programa al Director, para que este lo apruebe.

#### 6.6 Realización de Talleres

El Monitor del Taller debe implementar las actividades definidas en el programa, para lo cual dispondrá de recursos facilitados por el Director, según lo establecido en el PME.

#### 6.7 Evaluación del Taller

El Monitor deberá elaborar un Informe que dé cuenta de los trabajos y actividades realizadas durante el desarrollo de su taller, indicando los resultados obtenidos. Además, preparará en conjunto con sus estudiantes, una presentación que resuma estos trabajos, con la finalidad demostrar los aprendizajes logrados y exhibir el impacto generado con el taller. El Informe Final del Taller elaborado por cada monitor deberá ser enviado al Director de su respectivo Establecimiento, quien procederá a realizar su evaluación.

Nota: Cada Director genera en su respectivo establecimiento, instancias para la exhibición de los trabajos realizados en los talleres, frente a su comunidad escolar.

Si para el próximo período se desea continuar con la realización de alguno de los talleres, se deberá seguir la misma secuencia descrita anteriormente, comenzando por incorporarlo en alguna acción del Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO FORMACION INTEGRAL</b>	COD: PA-09
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 7. REGISTROS

No Aplica

## 8. INDICADORES

Objetivo	N° Indicador	Fórmula de Cálculo
1. Generar instancias de participación de los alumnos que permitan su desarrollo personal y formación integral.	1.1	<i>N° Talleres Programados</i>
	1.2	$\frac{\text{N° Talleres Ejecutados o En Ejecución}}{\text{N° Talleres Programados}}$
	1.3	$\frac{\text{N° Talleres Con Impacto Positivo}}{\text{N° Talleres Ejecutados o En Ejecución}}$



I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS</b>	COD: PC-01
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 1. PROPOSITO

El propósito de este procedimiento es señalar la manera de asegurar el control de todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en todas sus fases de documentación (elaboración, revisión, aprobación, almacenamiento, modificación y actualización) para el correcto funcionamiento de este.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica sobre los procesos que integran el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua, y todos los documentos que forman parte de dicho sistema.

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Director(a) DAEM

- Aprobar documentos

### 3.2. Representante de la Dirección

- Responsable del Control de Documentos
- Revisar documentos
- Almacenar documentos y asegurar que se mantengan actualizados
- Modificar o autorizar la modificación de documentos

### 3.3. Responsable de Documentos

- Elaborar documento
- Sugerir modificaciones de documentos o modificarlos con autorización de Representante de Dirección

## 4. DEFINICIONES

4.1. **Documento:** Recopilación de Información, impresa o digital, utilizada como su medio de transporte.

4.2. **Documento Controlado:** Documento que se mantiene vigente y actualizado. Para la Organización, un documento se mantendrá controlado sólo si se encuentra en el medio de almacenamiento definido como oficial.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS</b>	COD: PC-01
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

4.3. **Documento Externo:** Documento que es generado por fuentes que no son propias del Sistema de Gestión de la Calidad de la Organización, pero que inciden en el funcionamiento de sus procesos.

4.4. **Documento Obsoleto:** Documento del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización que deja de estar vigente por la generación de una versión más actual.

4.5. **Manual de Calidad:** Documento que especifica el Sistema de Gestión de Calidad de una Organización.

4.6. **Nivel de Documentación:** Clasificación de Documentación definida para el Sistema de Gestión de Calidad de la Organización.

4.7. **Procedimiento:** Documento que indica la forma específica para llevar a cabo una actividad o proceso.

## 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

5.1. Manual de Calidad

5.2. Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad

## 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### 6.1. Documentos Controlados

La norma ISO 9001 exige un control sobre los documentos que son creados a partir del SGC o aquellos que le son de aplicación y que tienen origen externo. En este sentido la documentación controlada en el SGC es:

- a) Manual de Calidad (MC)
- b) Procedimientos Administrativos y Académicos (PA)
- c) Registros generados a partir de Procedimientos Administrativos y Académicos (REA)
- d) Procedimientos de Control (PC)
- e) Registros generados a partir de Procedimientos de Control (REC)
- f) Documentos externos empleados como insumos en los procesos del SGC

### 6.2. Niveles de Documentación

Se establecen los siguientes Niveles de Documentación para gestionar los documentos del SGC:

Nivel	Documentos
1	Manual de Calidad (MC)

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS</b>	COD: PC-01
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

2	Procedimientos Administrativos y Académicos (PA)
	Registros generados a partir de Procedimientos Administrativos y Académicos (REA)
	Procedimientos de Control (PC)
	Registros generados a partir de Procedimientos de Control (REC)
3	Documentos externos empleados como insumos en los procesos del SGC

### 6.3. Fases Controladas

El control de la documentación se realiza en las siguientes fases:

**Nota:** Las primeras tres fases son aplicables sólo para documentos nuevos.

#### 6.3.1. Elaboración

La elaboración de los documentos se llevará a cabo por cada responsable designado, y este deberá seguir el formato predeterminado para el SGC según el tipo de documento. En el caso del Manual de Calidad (MC) y los procedimientos (PA y PC) del SGC, estos ya han sido elaborados. Sin embargo, al desarrollar los procesos del SGC se deberán elaborar nuevos Registros (REA y REC) según lo señalado en sus respectivos procedimientos.

Es importante señalar que existe la posibilidad de añadir nuevos procesos al SGC, y en ese caso deberá llevarse a cabo la elaboración de nuevos procedimientos para cada uno de ellos. Dicha elaboración deberá realizarse por el responsable de ejecutar el procedimiento.

#### 6.3.2. Revisión

Todo documento generado a través del SGC deberá pasar por una etapa de revisión, que estará a cargo de la Dirección o el Representante de la Dirección, y cuya finalidad es verificar que la información contenida en cada documento sea el correcto. La codificación y etiquetado de fechas de cada documento son parte importante de contenido a revisar.

Si el encargado de realizar la revisión del documento elaborado no acusa conformidad, reenviará documento a responsable de su elaboración con las observaciones correspondientes, para que realice las modificaciones respectivas, luego podrá ser recibido nuevamente para su revisión.

Si el encargado de realizar la revisión del documento acusa conformidad, dará por terminada la revisión y declarará el documento "en espera de aprobación".

#### 6.3.3. Aprobación

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>CONTROL DE DOCUMENTOS</b>	COD: PC-01
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

Una vez que el documento pase la fase de revisión, podrá ser aprobado por Dirección o Secretaría de Dirección.

#### 6.3.4. Almacenamiento

Cuando el documento ha sido aprobado, será almacenado en Carpeta Compartida a través de la Red de Trabajo Computacional creada para el personal que interactúa con la documentación del SGC. El Representante de la Dirección será el responsable de administrar dicha carpeta y se encargará de que sólo se almacenen documentos aprobados, y solamente la última versión de estos. El Representante de la Dirección deberá elaborar un registro de la Lista de Documentos Controlados del SGC y almacenarla en dicha carpeta.

Nota: Los documentos son controlados solamente cuando están en la Carpeta Compartida administrada por el representante de la Dirección. Una vez trasladado digitalmente o impreso, ya no será controlado.

#### 6.3.5. Modificación

La documentación en el SGC está sujeta a modificaciones, por esta razón, cualquiera de los actores del SGC podrá sugerir una modificación de un documento. La sugerencia debe ser enviada o comunicada al Representante de la Dirección, quien la analizará e informará a todos los demás actores sobre la sugerencia de modificación, para que en caso de que no existan objeciones, este pueda realizar la modificación del documento.

##### 6.3.5.1. Control de Modificaciones

Ante cualquier modificación del Manual de Calidad o de los procedimientos (PA y PC) deberá dejarse constancia en el apartado "Control de Modificaciones" incluida en cada uno de ellos.

#### 6.3.6. Actualización

Cuando un documento sufre una modificación, el Representante de la Dirección deberá declarar la versión anterior como "obsoleta" y almacenará en Carpeta Compartida del SGC la nueva versión. En este caso se hablará que aquel documento fue actualizado.

## **7. REGISTROS**

### 7.1. Lista de Documentos Controlados del SGC

## **8. IDICADORES**



I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS</b>	COD: PC-02
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 1. PROPOSITO

El propósito de este procedimiento es asegurar el control de los registros generados a partir del Sistema de gestión de Calidad (SGC) para dejar constancia de las actividades desarrolladas en él.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica sobre los procesos que integran el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua, y todos los registros que se generan por medio de dicho sistema.

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Representante de la Dirección

- Responsable del Control de registros
- Almacenar registros y asegurar que se mantengan actualizados

### 3.2. Responsable de Registros

- Elaborar registro
- Codificar registro
- Llenado de registro
- Definir Permanencia y Disposición de Registros

## 4. DEFINICIONES

4.1. **Registro Controlado:** Registro que se mantiene vigente y actualizado. Para la Organización, un documento se mantendrá controlado sólo si se encuentra en el medio de almacenamiento definido como oficial.

4.2. **Procedimiento:** Documento que indica la forma específica para llevar a cabo una actividad o proceso.

4.3. **Tiempo de permanencia:** período por el que será almacenado y después del cual será considerado expirado

4.4. **Disposición:** Destino del registro una vez que se complete el tiempo de permanencia definido.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS</b>	COD: PC-02
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 5.1. Manual de Calidad
- 5.2. Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad

## 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### 6.1. Registros Controlados

Los Registros son un tipo de documentación que almacenan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas. Estos forman parte del Nivel 2 de Documentación, tal como se señala en el procedimiento de Control de Documentos (PC-01). La norma ISO 9001 exige un control sobre los registros que son creados a partir del SGC, en cuyo caso se pueden encontrar de dos tipos:

- a) Registros generados a partir de Procedimientos Administrativos y Académicos (REA)
- b) Registros generados a partir de Procedimientos de Control (REC)

### 6.2. Elaboración

Los Registros del SGC serán elaborados por el responsable designado en el respectivo procedimiento.

#### 6.2.1. Codificación

Los registros elaborados a partir del SGC serán identificados con un código cuyas iniciales serán:

- a) "REA" si se generan desde Procedimientos Administrativos y Académicos (PA)
- b) "REC" si se generan desde Procedimientos de Control (PC)

El Código, además, luego de un guion (-), llevará dos dígitos correspondientes al número de codificación del procedimiento respectivo, y después de ambos dígitos, se agregará un punto (.) y dos dígitos más, que indicarán el número de registro elaborado, en orden de antigüedad. Por ejemplo, si un Procedimiento de Control cuyo código es PC-09, requiere la generación de un primer Registro, este será identificado con el Código REC-09.01. Si se requiere generar un segundo Registro, mediante el mismo procedimiento o cualquier otro procedimiento de control, este llevará el Código REC-09.02.

### 6.3. Llenado

Los Registros serán llenados por el responsable designado en el respectivo procedimiento desde el que se ha requerido generar cada uno de ellos. El llenado se llevará a cabo por fecha, del más antiguo al más reciente.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO CONTROL DE REGISTROS</b>	COD: PC-02
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

#### 6.4. Almacenamiento

Todo Registro generado a través del SGC deberá quedar almacenado. El responsable del almacenamiento será el Representante de la Dirección, quien utilizará una Carpeta Compartida a través de la Red de Trabajo Computacional creada para el personal que interactúa con la documentación del SGC.

El Representante de la Dirección será el responsable de administrar dicha carpeta y se encargará de que éstos permanezcan actualizados. Por este motivo, los responsables de cada procedimiento, contarán con la autorización de realizar el llenado de cada Registro e informar al Representante de la Dirección, una vez que éste sea actualizado. El Representante de la Dirección deberá elaborar un registro de la Lista de registros Controlados del SGC y almacenarla en dicha carpeta.

Nota: Los registros son controlados solamente cuando están en la Carpeta Compartida administrada por el representante de la Dirección. Una vez trasladado digitalmente o impreso, ya no será controlado.

##### 6.4.1. Permanencia y Disposición

Para cada Registro generado a partir del SGC se definirá su tiempo de permanencia, que dependerá del criterio del responsable de elaborar el registro, quien también deberá definir el tipo de disposición.

## **7. REGISTROS**

### **7.1. REC-02-1: Lista de Registros Controlados del SGC**

## **8. INDICADORES**

No Aplica



I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO AUDITORIA INTERNA</b>	COD: PC-03
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 02/02/2017	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 07/02/2017	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 16/02/2017

## 1. PROPOSITO

El propósito de este procedimiento es proveer de una guía para desarrollar las auditorías internas para el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua y verificar la efectividad de dicho sistema y su conformidad con la norma ISO 9001:2008.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica en el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua, por el Representante de la Dirección, para guiar la realización de auditorías internas que tienen como finalidad, medir la conformidad de su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con la norma ISO 9001:2008 y las otras normas aplicables a los procesos que integran dicho sistema.

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Director(a) DAEM

- Aprobar Programa Anual de Auditorías Internas

### 3.2. Representante de la Dirección

- Elaborar Programa Anual de Auditorías Internas
- Definir Objetivos y Alcance de las auditorías
- Seleccionar al Auditor Interno
- Establecer métodos de recopilación de información en la auditoría
- Aprobar Plan de Auditoría elaborado por el Auditor Interno

## 4. DEFINICIONES

4.1. **Alcance de Auditoría:** límites dentro de los cuales se desarrolla la auditoría. Se podrá establecer límites a procesos, ubicaciones, factores que afectan a la organización, y el tiempo en el que será desarrollada la auditoría.

4.2. **Evidencia:** documento, registro o cualquier información que es verificable.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO AUDITORIA INTERNA</b>	COD: PC-03
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 02/02/2017	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 07/02/2017	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 16/02/2017

4.3. **Hallazgo:** resultado de una evaluación realizada a través de una o más evidencias. En el desarrollo de la auditoría, una o más evidencias permitirán evaluar si se produce una conformidad o una no conformidad.

4.4. **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

## 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 5.1. Procedimiento PC-04: Control de Servicio No Conforme
- 5.2. Procedimiento PC-05: Acción Correctiva y Preventiva
- 5.3. Procedimiento PR-01: Revisión de Dirección
- 5.4. Manual de Calidad (MC)

## 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### 6.1. Programa de Auditoría

El Representante de la Dirección es quien elabora y mantiene actualizado el Programa Anual de Auditorías Internas, el cual contempla todas las auditorías que han de llevarse a cabo. La Dirección ha establecido que se realizará al menos una auditoría interna al año, la cual será desarrollada a nivel general para el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con el propósito de comprobar su efectividad y obtener información confiable que permita la mejora continua en los procesos que lo integran.

Para cada auditoría, el Representante de la Dirección, deberá definir lo siguiente:

- a) Objetivos de la auditoría
- b) Alcance de la auditoría
- c) Métodos para realizar la auditoría
- d) Documentos e información confidencial en la auditoría
- e) Recursos necesarios para realizar la auditoría

El Representante de la Dirección debe establecer el o los métodos de realización de la auditoría y recopilación de información. Los métodos definidos por defecto para el desarrollo de una auditoría interna del SGC serán, la revisión documental con participación del auditado, mediante la realización de entrevistas y la utilización de listas de verificación. Se podrán incluir otros métodos adicionales si es necesario.

El Representante de la Dirección debe encargarse de clasificar como confidencial a aquella documentación que requiera ser protegida antes, durante y después de la auditoría. Además, debe asegurar que se dispongan de los recursos necesarios para realizar las auditorías.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO AUDITORIA INTERNA</b>	COD: PC-03
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 02/02/2017	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 07/02/2017	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 16/02/2017

La definición de los recursos requeridos, considera también el establecimiento del recurso humano necesario. Se deberá designar un Auditor Interno, que será el responsable de llevar a cabo la respectiva auditoría, y podrá tener ayudantes en caso de ser requerido.

#### 6.1.1. Designación de Auditor Interno

El Representante de la Dirección debe asegurarse de que quien actúe como auditor interno posea las competencias y conocimientos necesarios para desarrollar la auditoría y cumplir con las responsabilidades que le son asignadas. Por este motivo, debe definir el perfil del auditor interno y seleccionar a una persona que cumpla con aquel perfil. El Representante de la Dirección le asignará al auditor, las responsabilidades que están definidas en el perfil, las cuales pueden no aparecer de forma explícita en este procedimiento, ya que algunas de éstas dependerán de cada auditoría.

#### 6.2. Plan de Auditoría

El Auditor Interno debe elaborar un Plan de Auditoría, en el que establezca la forma en que llevará a cabo la auditoría para cumplir con lo definido por el Representante de la Dirección en el Programa Anual de Auditorías Internas. El Plan de Auditoría debe ser revisado por el Representante de la Dirección y aprobado por la Dirección.

##### 6.2.1. Elaboración de Cronograma de Auditoría

El Plan de Auditoría debe incluir el Cronograma de Auditoría, elaborado por el Auditor Interno con la ayuda del Representante de la Dirección, para coordinar y asegurar la disponibilidad de los auditados en las posibles fechas para llevarla a cabo. El Cronograma de Auditoría ha de ser difundido a todas las personas que serán auditadas, que, por defecto, serán los responsables de los procesos incluidos en el alcance de la auditoría. Los auditados dispondrán de un plazo, de duración por definir, para realizar observaciones al cronograma y poder comunicarlas oportunamente al auditor. El cronograma definitivo debe ser aprobado por el Representante de la Dirección.

#### 6.3. Realización de Auditoría

##### 6.3.1. Introducción

El Auditor Interno se reúne con el Representante de la Dirección y los responsables de los procesos que serán auditados, con el propósito de describir la auditoría y brindar la oportunidad de que los presentes realicen sus consultas. El Auditor Interno, informará sobre los objetivos, alcances y todas las actividades que serán realizadas en la auditoría.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO AUDITORIA INTERNA</b>	COD: PC-03
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 02/02/2017	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 07/02/2017	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 16/02/2017

### 6.3.2. Realización de Entrevistas

El Auditor Interno desarrolla las entrevistas con los auditados según el Cronograma de Auditoría. Los auditados deberán presentar la documentación requerida para el desarrollo de la auditoría, y describir su trabajo si así es solicitado por el auditor.

#### 6.3.2.1. Revisión de Documentación del SGC

El Auditor Interno debe asegurarse de revisar todos los documentos que forman parte del alcance de la auditoría y contengan la información suficiente para alcanzar los objetivos de ésta. El auditado, por su parte, debería poder demostrar que la documentación se encuentra completa y cumple de manera correcta con las normas que le son aplicables.

El Auditor Interno complementará la revisión de la documentación, con Listas de Verificación, las que le facilitarán la recopilación de evidencias, y le ayudarán a determinar los hallazgos de la auditoría. En este sentido, deberá considerar por obligación, la revisión de aquellos documentos y registros del proceso que hayan sido tratados mediante los procedimientos PC-04: Control de Servicio No Conforme y PC:05 Acción Correctiva y Preventiva.

Basándose en las evidencias recopiladas durante la auditoría, pudiendo ser de carácter cualitativo o cuantitativo, el Auditor Interno determinará los hallazgos que permitirán señalar si se presentan conformidades o no conformidades. En el caso de que se identifiquen no conformidades, deberá asegurarse de que sean tratadas por el Representante de la Dirección, mediante los procedimientos mencionados en el párrafo anterior (PC-04 y PC-05). El Auditor Interno deberá generar un registro con todos los hallazgos encontrados, señalando si producen conformidad o no conformidad con los requisitos. Este registro tendrá el nombre de "Hallazgos de Auditoría", y será un insumo para el Reporte de Auditoría.

#### 6.3.2.2 Resumen de las entrevistas

El Auditor Interno debe hacer un resumen, al término de la entrevista realizada a cada responsable de proceso, que contenga los puntos más importantes de la revisión de la documentación, debiendo exponer al menos, la lista de los hallazgos encontrados, las no conformidades e indicar el tratamiento que éstas tendrán. Podrá realizar recomendaciones si lo estima necesario.

Se podrá realizar, una vez concluidas todas las entrevistas, un resumen general con todos los auditados presentes, si así lo solicita el Representante de la Dirección.

### 6.3.3. Reporte de Auditoría

Para concluir el proceso de auditoría interna, el auditor debe elaborar un Reporte de Auditoría, que incluya al menos lo siguiente:

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO AUDITORIA INTERNA</b>	COD: PC-03
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 02/02/2017	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 07/02/2017	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 16/02/2017

- a) Objetivos y Alcance de la Auditoría.
- b) Cumplimiento del Cronograma de Auditoría.
- c) Estado de cobertura del alcance de la auditoría
- d) Nivel de logro de los objetivos definidos para la Auditoría.
- e) Comunicación de los hallazgos encontrados y las evidencias relacionadas.
- f) Tratamiento propuesto para no conformidades encontradas.
- g) Otras recomendaciones (Opcional).

El Reporte de Auditoría debe ser revisado y aprobado por el Representante de la Dirección, quién además se encargará de almacenarlo y enviar una copia a la Dirección, para ser insumo del procedimiento PR-01: Revisión de Dirección.

Nota: El Auditor Interno tendrá un plazo, determinado por el Representante de la Dirección, para elaborar el Reporte de Auditoría, este será establecido antes de que el auditor comience con la elaboración del Plan de Auditoría.

## 7. REGISTROS

- 7.1. **REC-03.01:** Programa de Auditorías Internas
- 7.2. **REC-03.02:** Plan de Auditoría
- 7.3. **REC-03.03:** Hallazgos de Auditoría
- 7.4. **REC-03.04:** Reporte de Auditoría

## 8. INDICADORES

No Aplica



I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>CONTROL SERVICIO NO CONFORME</b>	COD: PC-04
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 1. PROPOSITO

El propósito de este procedimiento es indicar la manera de asegurar el control del servicio no conforme del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), tratando las no conformidades detectadas para su eliminación y previniendo la ocurrencia de no conformidades en el futuro.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica sobre los procesos que integran el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua, y está relacionado con el ámbito de la mejora continua de dicho sistema.

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Representante de la Dirección

- Responsable del Control de No Conformidades
- Tratar No Conformidades y realizar seguimiento
- Buscar causa raíz a No Conformidades
- Responsable de la generación de acciones correctivas y/o preventivas para enfrentar No Conformidades

### 3.2. Responsable de Proceso

- Apoyar en la detección y tratamiento de No Conformidades
- Apoyar en la determinación de causa raíz de las No Conformidades y en la generación de acciones correctivas y/o preventivas

Nota: Cualquier persona al interior de la organización deberá informar sobre una No Conformidad en caso de detectarla.

## 4. DEFINICIONES

4.1. **Servicio No Conforme:** Estado en que se encuentra el servicio debido a los siguientes motivos:

- a) No cumple con los requisitos de realización del servicio
- b) No cumple con los requisitos de prestación del servicio
- c) No cumple con las especificaciones del resultado de un proceso
- d) No cumple con los requisitos del cliente

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>CONTROL SERVICIO NO CONFORME</b>	COD: PC-04
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

4.2. **Realización del Servicio:** Conjunto de actividades y acciones que permiten la producción del servicio.

4.3. **Prestación del Servicio:** Conjunto de actividades y acciones que permiten la entrega del servicio.

4.4. **Causa Raíz:** aquello a lo que se atribuye la ocurrencia de una No Conformidad.

## 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

5.1. Manual de Calidad

5.2. Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad

## 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### 6.1. Motivos de No Conformidad

Con el SGC se pretende prevenir cualquier No Conformidad en el Servicio, aun así, existe la posibilidad de que estas se produzcan, pudiendo ser ocasionadas por los motivos señalados en el apartado 4.1 del presente procedimiento.

### 6.2. Detección de No Conformidad

Una No Conformidad puede ser detectada por cualquier persona que interactúe con el SGC, participando en la realización, prestación y recepción del servicio. En este sentido, si el servicio no es entregado de la forma requerida, o si aun siendo entregado de forma requerida no satisface los requisitos del cliente, se puede catalogar como No Conformidad. De igual forma, si la documentación del SGC, incluyendo la generada desde los procesos, no cumple con los requisitos de establecidos para su elaboración, o su impacto no es el deseado, se podrá clasificar como No Conformidad.

En caso de detectar cualquier No Conformidad en el SGC, se deberá informar a la brevedad a responsable del proceso en el cual fue detectada o directamente al Representante de la Dirección.

### 6.3. Análisis de No Conformidad

Cuando se detecte una No Conformidad, el Representante de la Dirección deberá recopilar toda la información necesaria para poder encontrar su causa raíz. Para ello se reunirá con el responsable del proceso en el que fue detectada la No Conformidad y analizarán el caso.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>CONTROL SERVICIO NO CONFORME</b>	COD: PC-04
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

#### 6.4. Generación de acciones correctivas y/o preventivas

Una vez que se encuentra la causa raíz de la No Conformidad, se deberá seguir el procedimiento de Acción Correctiva y Preventiva (PC-05).

#### 6.5. Seguimiento de No Conformidades

El Representante de la Dirección deberá hacer un seguimiento a las No Conformidades, elaborando un registro de la Planilla de Seguimiento de No Conformidades con todas las detectadas con su estado, pudiendo ser "Eliminada" o bien, "Vigente". Dicha Planilla deberá señalar la o las acciones generadas para enfrentar cada una de las No Conformidades, además de indicar la fecha de detección de la No Conformidad y la fecha de eliminación.

### **7. REGISTROS**

7.1. **REC-04.01:** Planilla de Seguimiento de No Conformidades

### **8. INDICADORES**

No Aplica



I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>ACCION CORRECTIVA Y PREVENTIVA</b>	COD: PC-05
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 1. PROPOSITO

El propósito de este procedimiento es describir la forma en que se generan las acciones correctivas y/o preventivas para abordar las No Conformidades detectadas en Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica sobre los procesos que integran el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua, y está relacionado con el ámbito de la mejora continua de dicho sistema, complementando el procedimiento de Control de Servicio No Conforme (PC-04).

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Representante de la Dirección

- Responsable de generación de acciones correctivas y/o preventivas
- Responsable de la generación de acciones correctivas y/o preventivas para enfrentar No Conformidades

### 3.2. Responsable de Proceso

- Apoyar en la generación de acciones correctivas y/o preventivas
- Responsable de la aplicación de acciones correctivas y/o preventivas
- Responsable de la realización de un seguimiento a las acciones correctivas y/o preventivas aplicadas

## 4. DEFINICIONES

4.1. **Servicio No Conforme:** Estado en que se encuentra el servicio debido a los siguientes motivos:

- a) No cumple con los requisitos de realización del servicio
- b) No cumple con los requisitos de prestación del servicio
- c) No cumple con las especificaciones del resultado de un proceso
- d) No cumple con los requisitos del cliente

4.2. **Causa Raíz:** aquello a lo que se atribuye la ocurrencia de una No Conformidad.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>ACCION CORRECTIVA Y PREVENTIVA</b>	COD: PC-05
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

4.3. **Acción correctiva:** acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad potencial u otra situación potencial no deseable en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

4.4. **Acción preventiva:** acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad u otra situación no deseable en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

## 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 5.1. Manual de Calidad
- 5.2. Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad

## 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### 6.1. Generación de acciones correctivas y/o preventivas

Las acciones correctivas y/o preventivas se generan en respuesta a las distintas No Conformidades que puedan ser detectadas en el Servicio (PC-04: Control Servicio No Conforme). Por esta razón, cada vez que se identifique una No Conformidad, se deberá tomar acciones para eliminarlas y evitar que ocurran nuevamente.

La generación de acciones correctivas y/o preventivas es responsabilidad del Representante la Dirección, quien junto al responsable del proceso en donde se ha detectado la No Conformidad, y luego de haber encontrado la causa raíz, deberá determinar qué acción es la apropiada.

Una acción apropiada es una acción viable, que permite eliminar la No Conformidad detectada, sin embargo, podrá haber situaciones en las que, dependiendo de la complejidad de la No Conformidad, se requiera tanto de acciones para eliminarla como de medidas de contención para no perjudicar la continuidad del proceso ni afectar su resultado mientras se logra eliminar la No Conformidad.

Si en algún proceso, se identifica una No Conformidad potencial, sea esto, por presentarse factores que ya han dado origen a una No Conformidad, o bien, por simple sospecha por parte de algún participante o responsable del proceso, se deberá generar acciones preventivas pertinentes al caso.

Toda acción generada, deberá formar parte del Registro "Planilla de Seguimiento de No Conformidades" elaborado desde el procedimiento PC-04: Control de Servicio No Conforme, en la que se detalla el estado de las No Conformidades del Servicio detectadas.

### 6.2. Aplicación de acciones correctivas y/o preventivas

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>ACCION CORRECTIVA Y PREVENTIVA</b>	COD: PC-05
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

El encargado de aplicar una acción correctiva y/o preventiva es el responsable de aquel proceso en el que se ha detectado la No Conformidad y para el cual se ha generado dicha acción. La aplicación de la acción deberá efectuarse según lo establecido al momento de su generación junto al Representante de la Dirección.

### 6.3. Seguimiento de acciones correctivas y/o preventivas

El Representante de la Dirección debe asegurar la realización de un seguimiento a las acciones generadas con el propósito de evaluar su impacto, para lo cual mantendrá una comunicación constante con el responsable del proceso, mientras la No Conformidad a la cual se asocia la acción, se encuentre en estado Vigente.

## **7. REGISTROS**

7.1. **REC-05.01:** Planilla de Seguimiento de No Conformidades

## **8. INDICADORES**

No Aplica



I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>EVALUACION DE SATISFACCION DEL CLIENTE</b>	COD: PC-06
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

## 1. PROPOSITO

El propósito de este procedimiento es guiar la elaboración y aplicación de encuestas que permitan visualizar y evaluar la percepción que tienen los clientes sobre el servicio entregado en el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) y sus Establecimientos Educativos.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica en el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) y en los establecimientos educativos de la comuna de Codegua, sobre los integrantes de sus comunidades escolares (estudiantes, apoderados y personal).

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Directora DAEM

- Participar en el diseño de las encuestas de satisfacción del cliente.
- Aprobar Programa de aplicación de encuestas.

### 3.2. Representante de la Dirección

- Responsable de la Evaluación de satisfacción del cliente.
- Responsable del diseño de las encuestas.
- Coordinar y programar la aplicación de las encuestas.
- Elaborar planilla de procesamiento de encuestas.
- Elaborar Informe de Resultados de las encuestas.

### 3.3. Director Establecimiento

- Participar en el diseño de las encuestas de satisfacción del cliente.
- Apoyar en la elaboración e implementación del programa de aplicación de encuestas.

### 3.4. Secretaria de Dirección DAEM

- Apoyar en la implementación del programa de aplicación de encuestas.
- Proporcionar copias de encuestas para ser aplicadas en el DAEM.
- Recepcionar y almacenar encuestas contestadas por funcionarios que trabajan en las dependencias del DAEM.
- Desarrollar el procesamiento de encuestas aplicadas en el DAEM.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>EVALUACION DE SATISFACCION DEL CLIENTE</b>	COD: PC-06
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

### 3.5. Secretaria de Dirección Establecimiento

- Apoyar en la implementación del programa de aplicación de encuestas.
- Proporcionar copias de encuestas para ser aplicadas en su establecimiento educacional.
- Recepcionar y almacenar encuestas contestadas por estudiantes, apoderados y funcionarios de su establecimiento educacional.
- Desarrollar el procesamiento de encuestas aplicadas en su establecimiento educacional.

### 3.6. Docentes que ejercen jefatura

- Aplicar encuestas a estudiantes y apoderados.

## 4. DEFINICIONES

4.1. **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto o servicio. El cliente puede ser interno o externo.

4.2. **Satisfacción del cliente:** Percepción positiva del cliente sobre el servicio entregado, que manifiesta que se han cumplido con sus requisitos.

## 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 5.1. Manual de Calidad (MC)
- 5.2. Programa de aplicación de encuestas
- 5.3. Formatos de encuestas
- 5.4. Planillas de procesamiento de encuestas
- 5.5. Procedimiento PR-01: Revisión de Dirección

## 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### 6.1. Evaluación a través de encuestas de satisfacción

Para conocer el grado de satisfacción de los clientes con el servicio, la Dirección del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM), emplea cada año la herramienta de la encuesta, cuya aplicación se realiza sobre los distintos integrantes de la comunidad escolar.

#### 6.1.1. Diseño de encuestas

Director(a) DAEM, junto al Representante de la Dirección y a los Directores de cada Establecimiento, elabora las encuestas que son aplicadas para la evaluación de la satisfacción del cliente. Debe haber tres formatos distintos de encuestas, uno destinado para el personal

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>EVALUACION DE SATISFACCION DEL CLIENTE</b>	COD: PC-06
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

(funcionarios), uno para estudiantes y otro para apoderados. Dichos formatos deben ser diseñados de tal forma que exhiban la percepción general que se tiene sobre del servicio y que puedan ser contestados de manera sencilla por los respectivos encuestados. Además, cada formato debe permitir una obtención de resultados rápida y de fácil interpretación.

El Representante de la Dirección se encargará de elaborar una planilla para cada uno de los tres formatos diseñados, con el propósito de que el procesamiento de las encuestas se realice de la misma manera en todos los establecimientos. Las “planillas de procesamiento de encuestas” serán completadas por las respectivas secretarías de Dirección.

Los formatos diseñados deben ser distribuidos a Secretaría de Dirección de cada Establecimiento Educacional, lugar en donde serán almacenados para facilitar su aplicación.

#### 6.1.2. Programación de la Aplicación de encuestas

Al comenzar el período académico, el Representante de la Dirección elabora un programa que establece los períodos en los que se realizará la aplicación de las encuestas. Este programa se conoce como el “Programa de aplicación de encuestas”, y debe ser aprobado por Director(a) DAEM y difundido en los establecimientos educacionales a través de sus Directores. Generalmente, la aplicación de estas encuestas se programa para fechas cercanas a la culminación del año académico, es decir, entre los meses de octubre y noviembre, para poder obtener sus resultados el mes de diciembre.

Antes de realizar la aplicación de las encuestas, se deberá definir los tamaños de las muestras, que serán distintos en cada establecimiento y dependerán, por una parte, de la cantidad de estudiantes matriculados, y por otra, del número de funcionarios. Los tamaños de muestra serán establecidos por acuerdo entre el Representante de la Dirección y los Directores de cada establecimiento, quienes también deberán definir el método de selección de los encuestados. Lo anteriormente mencionado, deberá ser declarado en el “Programa de aplicación de encuestas”, señalando los tamaños de muestra para cada establecimiento.

Nota: Los estudiantes pertenecientes a los niveles Pre-Básico (Kínder y Pre-Kínder) y Primer Ciclo (1° a 4° Básico), no contestan encuestas, por esta razón, para definir el tamaño de la muestra de los estudiantes, no serán considerados. Sin embargo, la encuesta para apoderados, podrá ser respondida por cualquier apoderado, sin importar el nivel educativo al que pertenece su pupilo, por lo tanto, al definir la muestra para la aplicación de aquella encuesta, será considerada la cantidad total de apoderados de cada establecimiento.

#### 6.1.3. Aplicación de encuestas

El método de aplicación de las encuestas depende de la clasificación del encuestado. El Representante de la Dirección debe coordinar la aplicación de la encuesta tanto en el DAEM como en los Establecimientos Educacionales. El método usado para aplicar las encuestas será distinto dependiendo de grupo de encuestados (estudiantes, apoderados o personal).

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>EVALUACION DE SATISFACCION DEL CLIENTE</b>	COD: PC-06
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

Todas las encuestas que sean contestadas serán de carácter confidencial, los resultados finales serán de carácter público.

#### 6.1.3.1. Aplicación de encuestas para estudiantes

Los docentes que ejercen jefatura son los encargados de aplicar las encuestas a sus estudiantes. La aplicación se llevará a cabo en la asignatura de Consejo de Curso, dentro de las fechas establecidas en el “Programa de aplicación de encuestas”.

El Representante de la Dirección se asegurará que cada docente con jefatura, al aproximarse las fechas de aplicación de encuestas establecidas en el programa, solicite en Secretaría de Dirección de su establecimiento, el número de copias necesarios, y una vez que son contestadas por los estudiantes seleccionados, sean llevadas nuevamente a Secretaría de Dirección para que éstas sean almacenadas.

#### 6.1.3.2. Aplicación de encuestas para los apoderados

Los docentes que ejercen jefatura deben aplicar las encuestas de satisfacción a los apoderados de sus estudiantes, lo cual se llevará a cabo en la Reunión de Apoderados del mes establecido en el “Programa de aplicación de encuestas”. Para ello, debe solicitar en Secretaría de Dirección de su Establecimiento, la cantidad de copias que sean necesarias según el tamaño de muestra definido. Una vez que las encuestas son contestadas por los apoderados, deben ser llevadas por el docente a Secretaría de Dirección para que sean almacenadas.

#### 6.1.3.3. Aplicación de encuestas para el personal

El Representante de la Dirección debe coordinar en conjunto con los Directores de cada Establecimiento Educacional, la aplicación de las encuestas al personal. Estas estarán a disposición del personal en Secretaría de Dirección de cada Establecimiento, en las fechas establecidas en el “Programa de aplicación de encuestas”. La secretaria deberá disponer de la nómina oficial de funcionarios de su Establecimiento para generar una “Lista de funcionarios que desarrollan encuesta” que será confeccionada con los nombres de los funcionarios, en forma aleatoria, hasta completar el tamaño de muestra acordado. Dicha lista estará en exhibición, durante el período de aplicación de encuestas, en la Secretaría de cada establecimiento para el conocimiento general de los funcionarios.

Nota: En cada uno de los establecimientos debe haber una lista con sus funcionarios seleccionados, y una adicional para los funcionarios que trabajan en las dependencias del DAEM, también generada de forma aleatoria y con el tamaño de muestra definido por el Representante de la Dirección.

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>EVALUACION DE SATISFACCION DEL CLIENTE</b>	COD: PC-06
ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 21/07/2016	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 26/08/2016	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 30/08/2016

Para realizar la aplicación de las encuestas, cada funcionario que resulta seleccionado debe acercarse a la secretaria de Dirección de su Establecimiento y solicitarla. El funcionario deberá volver con la encuesta desarrollada dentro de los plazos establecidos en el programa, y una vez que cumpla con ello, dejará constancia con su firma en la “Lista de funcionarios que desarrollan encuesta”.

Análogamente, para realizar la aplicación de encuestas a los funcionarios que trabajan en las dependencias del DAEM, estos deben solicitar la encuesta con la secretaria de Dirección DAEM y una vez que la completen dentro de los plazos establecidos, la entregarán a la secretaria y firmarán la respectiva “Lista de funcionarios que desarrollan encuesta”.

#### 6.1.4. Procesamiento de las encuestas

El procesamiento de encuestas es realizado por las distintas Secretarías de Dirección. El Representante de la Dirección se encarga de generar una planilla estándar para cada formato de encuesta, mediante el software Microsoft Excel, la cual permite la digitalización de las encuestas y la obtención de los resultados. El Plazo para llevar a cabo el procesamiento de encuestas estará definido en el “Programa de aplicación de encuestas”.

Cada una de las secretarías de Dirección deben extraer las respuestas de las encuestas aplicadas en su respectivo establecimiento e ingresarlas en las “planillas de procesamiento de encuestas”, para lo cual se gestionará el apoyo de uno o más funcionarios, que actuarán, en caso de requerirlo, como sus ayudantes. Una vez realizada la migración de respuestas a las respectivas planillas, éstas deberán ser enviadas al Representante de la Dirección.

#### 6.1.5. Elaboración del Informe de Resultados

El Representante de la Dirección será responsable de generar un Informe con los resultados de todas las encuestas aplicadas, para esto utilizará las planillas completadas y enviadas por las Secretarías de Dirección. Dicho informe será presentado a Director(a) DAEM para su revisión (PR-01: Revisión de Dirección) y difundido a los establecimientos educacionales a través de sus respectivos Directores.

## **7. REGISTROS**

7.1. **REC-06.01:** Informe de resultados de las encuestas.

## **8. INDICADORES**

No Aplica



I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO REVISION DE DIRECCION</b>	COD: PR-01
--	--	------------

ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 02/02/20167	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 07/02/20167	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 16/02/2017
---	--	--

## 1. PROPOSITO

El propósito de este procedimiento es establecer un modo de desarrollar las revisiones del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua para evaluar su conformidad con la norma ISO 9001:2008 e identificar oportunidades de mejora en los procesos que lo integran.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica por la Dirección del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Codegua, para guiar las revisiones realizadas al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) diseñado bajo la norma ISO 9001:2008. La revisión se aplica a nivel general en el SGC.

## 3. RESPONSABILIDADES

### 3.1. Director(a) DAEM

- Responsable de realizar las revisiones del SGC
- Elaborar y ejecutar Programa de Revisión de Dirección del SGC
- Elaborar informe de resultados de las revisiones del SGC

### 3.2. Representante de la Dirección

- Apoyar en la elaboración y coordinación del Programa de Revisión de Dirección
- Realizar la recopilación de la documentación necesaria para la revisión por parte de la Dirección
- Apoyar a Dirección en la realización de las revisiones del SGC

## 4. DEFINICIONES

No Aplica

## 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 5.1. Manual de Calidad (MC)
- 5.2. Procedimientos Administrativos (PA) y de Control (PC) del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>REVISION DE DIRECCION</b>	COD: PR-01
--	--	------------

ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 02/02/20167	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 07/02/20167	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 16/02/2017
---	--	--

## 6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

### 6.1. Programa de Revisión de Dirección

La Dirección del DAEM, con el apoyo del Representante de la Dirección, define la calendarización de actividades que son necesarias para llevar a cabo la revisión del SGC. Esta revisión se realizará de forma anual, una vez que termine el período de clases en los establecimientos educacionales, es decir, será programada para el mes de enero, con la finalidad de recolectar toda la información de las actividades y procesos desarrollados durante el año escolar.

La Dirección del DAEM, convocará a los responsables de procesos del SGC, a una reunión en la que se llevará a cabo la socialización del Programa. Dicha reunión será una instancia en la que los presentes podrán aportar con ideas u observaciones de sobre la calendarización de las actividades para la revisión. El Representante de la Dirección anotará los acuerdos tomados durante la reunión para elaborar el programa definitivo dentro del plazo establecido para ello por la Dirección. El programa definitivo deberá ser aprobado por la Dirección del DAEM y difundido a los responsables de proceso mediante el Representante de la Dirección.

### 6.2. Preparación de Documentación para la Revisión

Cada responsable de proceso, al finalizar el año escolar, debe elaborar un informe con los resultados del monitoreo desarrollado mediante los indicadores de proceso. Este informe debe ser entregado al Representante de la Dirección en los plazos establecidos en el Programa de Revisión de Dirección.

El Representante de la Dirección será el encargado de recopilar los documentos que serán revisados por la Dirección, de acuerdo a las fechas establecidas en el programa. La documentación empleada como insumo para el proceso de revisión por la Dirección será la siguiente:

- a) Política y Objetivos de Calidad
- b) Informe de Resultados Revisiones de Dirección anteriores
- c) Reportes de Auditorías Internas
- d) Informes de Resultados de Encuestas de Satisfacción del Clientes
- e) Planillas de Seguimiento de No Conformidades
- f) Informe de Estado de Acciones Correctivas y Preventivas
- g) Informes de Indicadores de Procesos

I. MUNICIPALIDAD DE CODEGUA DEPARTAMENTO DE EDUCACION	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>REVISION DE DIRECCION</b>	COD: PR-01
--	--	------------

ELABORADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 02/02/20167	REVISADO POR: Guillermo Segovia FECHA: 07/02/20167	APROBADO POR: Teresa Rojas FECHA: 16/02/2017
---	--	--

### 6.3. Realización de la Revisión

La Revisión del SGC se desarrolla de manera progresiva, en distintas las sesiones dirigidas por la Dirección del DAEM y el Representante de la Dirección. Estas sesiones, se llevan a cabo con la participación de los Directores de los Establecimientos Educativos, en las fechas establecidas en el programa. Al término de cada sesión, se levantará un acta con el resumen de las actividades realizadas y cualquier observación, acuerdo o acción generada durante su desarrollo.

### 6.4. Resultados de la Revisión

Una vez que concluyen las jornadas de revisión, la Dirección del DAEM, elaborará un informe con los resultados, el cual será difundido a los responsables de proceso.

## **7. REGISTROS**

7.1. RER-01.01: Informe de Resultados de Revisión de Dirección

## **8. INDICADORES**

No Aplica



