



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención Gestión de calidad

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LA ESCUELA DE INGENIERIA EN GESTION DE EXPEDICIONES Y ECOTURISMO UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN, COMUNA DE PUERTO MONTT, REGION DE LOS LAGOS.**

Candidato a Magister: Marco Padilla Poch

Tutor Disciplinar: Dra. Amely Vivas Escalante

Tutor Metodológico: Dr. Oscar Rojas

## Índice

Resumen .....	6
Introducción.....	7
Marco Teórico .....	9
Educación superior en Chile .....	9
Ley N° 21.091 .....	10
Criterios y Estándares para la Acreditación de Universidades.....	12
Diagnostico Institucional .....	13
Plan de Mejoramiento educativo .....	14
Marco Contextual .....	15
Reseña Histórica.....	15
Antecedentes geográficos.....	17
Antecedentes Socioeconómicos .....	17
Antecedentes culturales.....	17
Antecedentes de recursos humanos.....	18
Diagnostico Institucional.....	19
Análisis de Resultados .....	23
Análisis de resultados: Área de Gestión del currículum .....	24
1.1. Dimensión: Gestión pedagógica.....	24
1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula .....	26
1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes .....	28
Análisis de resultados: Liderazgo .....	29
1.1. Dimensión: Análisis de resultados de liderazgo del sostenedor .....	29
1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director .....	30
1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados.....	32
Análisis de resultados: Área Convivencia Escolar .....	34
1.1. Dimensión: Formación.....	34
1.2. Dimensión: Convivencia .....	35
1.3. Dimensión: Participación .....	36
Análisis de resultados: Área Gestión de Recursos .....	38
1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano.....	38

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración .....	40
1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos .....	41
Plan de mejoramiento educativo .....	43
PME Estándares indicativos de desempeño .....	44
PME Área gestión del curriculum .....	46
PME Área Liderazgo .....	47
PME Área Convivencia escolar .....	48
PME Área gestión de Recursos .....	51
Conclusión.....	52
Bibliografía .....	53
Anexo 1. Herramienta de evaluación .....	54
Anexo 2. Cuadros de tabulación de datos obtenidos .....	72

## Índice de tablas.

Tabla 1. Estructura docente administrativa IGEE. ....	18
Tabla 2. Escala de nivel de calidad. ....	20
Tabla 3. Extracto de ficha aplicada (ver más detalle en anexo 1).....	21
Tabla 4. Extracto de los resultados recogidos en la encuesta. ....	22
Tabla 5. Niveles de desempeño en porcentajes. ....	23
Tabla 6. Análisis de fortalezas y debilidades de resultados dimensión gestión pedagógica.....	25
Tabla 7. Análisis de fortalezas y debilidades resultados dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula. ....	27
Tabla 8. Análisis de fortalezas y debilidades resultados dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	29
Tabla 9. Análisis de fortalezas y debilidades resultados dimensión liderazgo del sostenedor.....	30
Tabla 10. Análisis de fortalezas de los resultados dimensión liderazgo formativo y académico del director. ....	31
Tabla 11. Análisis de fortalezas y debilidades resultados dimensión planificación y gestión de resultados. ....	33
Tabla 12. Análisis de debilidades resultados dimensión formación: .....	34
Tabla 13. Análisis de fortalezas resultados dimensión convivencia:.....	36
Tabla 14. Análisis de fortalezas y debilidades de resultados dimensión participación. ....	37
Tabla 15. Análisis de fortalezas y debilidades de resultados dimensión gestión del recurso humano. ....	39
Tabla 16. Análisis de fortalezas resultados dimensión gestión de recursos financieros y administrativos. ....	41
Tabla 17. Análisis de fortalezas de resultados dimensión gestión de recursos financieros y administrativos. ....	42

## **Índice de ilustraciones.**

Ilustración 1. Estándares indicativos. ....	20
Ilustración 2. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión gestión pedagógica. ....	24
Ilustración 3. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula. ....	26
Ilustración 4. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes. ....	28
Ilustración 5. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión liderazgo del sostenedor. ....	29
Ilustración 6. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión liderazgo formativo y académico del director. ....	30
Ilustración 7. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión planificación y gestión de resultados. ....	32
Ilustración 8. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión formación. ....	34
Ilustración 9. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión convivencia. ....	35
Ilustración 10. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión participación:.....	36
Ilustración 11. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión gestión del recurso humano. ....	38
Ilustración 12. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión gestión de recursos financieros y administrativos. ....	40
Ilustración 13. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión gestión de recursos educativos. ....	41

## Resumen

Este proyecto se enfoca en la realidad educativa de la escuela de Ingeniería en Gestión de expediciones y ecoturismo de la Universidad San Sebastián Sede Puerto Montt Región de Los Lagos, pionera en su metodología de enseñanza en el área en las diversas aristas del turismo, con una mirada específica de la sostenibilidad y seguridad de las actividades que se llevan a cabo en el Aula - Terreno. Si bien la escuela utiliza metodologías innovadoras no ha estado exenta de problemáticas, dado que, el gran avance en las necesidades del mercado y el constante cambio sociocultural de los estudiantes post pandemia a generado necesidades de cambios en la metodología pedagógica como también en la malla curricular para poder estar acorde a las necesidades antes mencionadas. Bajo esta premisa se aplica un diagnóstico institucional en base a 4 estándares los cuales otorgan resultados de información relevante, a través de encuestas estructuradas que se enfocan en las dimensiones del liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos. Este análisis ayudara a comprender la situación actual de la escuela, sus necesidades y definición en las áreas prioritarias de mejora. Estos resultados serán utilizados para desarrollar un plan de mejoramiento educativo, con objetivos estratégicos claros y metas a corto plazo. En conclusión, este proyecto de tesis busca contribuir significativamente al fortalecimiento y la innovación en la educación superior en turismo, promoviendo una formación más alineada con las necesidades del mercado y las expectativas de los estudiantes, docentes y empleadores en el campo del turismo.

## Introducción

Este proyecto tiene como propósito conocer la realidad educativa y formativa de la carrera de Ingeniería en Gestión de Expediciones y Ecoturismo de la Sede Puerto Montt, la cual tiene una trayectoria de 10 años formando profesionales de pregrado en el área del turismo, la cual a contemplado diversos cambios en distintas dimensiones, que han tenido como objetivo prioritario el mejoramiento continuo de la formación actualizada de los futuros profesionales integrando los valores institucionales y académicos de la Universidad.

Para entender el proceso de cambios de la carrera es importante mencionar que ha estado ligado a los grandes desafíos de la actualidad nacional e internacional, los cuales han hecho replantear la necesidad de nuevas metodologías y directrices que permitan desarrollar una formación profesional de calidad. Estos desafíos se han ido presentando en diversos momentos de la historia de la carrera como ha sido la pandemia por causa del COVID, la cual empujó a generar nuevas metodologías de enseñanza fuera del aula y de los terrenos. También el cambio climático ha aportado a replantear la mirada en el futuro del turismo y cuáles serán las directrices y necesidades de nuevos profesionales capacitados.

Es por esto, que en el contexto de cambios es necesario generar insumos cuales aporten a identificar estas necesidades, en donde un buen diagnóstico es un paso fundamental para determinar el sentido de la tarea, los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos y para comprometer a los actores que deben realizarlos. Así lo sugieren las investigaciones acerca de las fuerzas que rigen el cambio en educación, donde se destaca el papel que tienen las personas implicadas y las instituciones en que éstas actúan, en el origen y el mantenimiento de cualquier transformación educativa (Fullan, 1993)

En este proyecto se aplicará un diagnóstico institucional, con miras en 4 pilares fundamentales como lo es el liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos. Cualquier proceso de mejora requiere en primer

lugar analizar y seleccionar el aspecto o los aspectos a mejorar. La etapa de diagnóstico es el momento de sumergirse en las causas de lo que se busca mejorar. Cuanto mejor se conozca por qué las cosas no funcionan como se desea, más cerca se estará de acertar al momento de diseñar el proyecto de mejora (directores que hacen escuela, 2015). Este diagnóstico institucional es ejecutado, a directivos, docentes plantas y honorarios de la carrera sede Puerto Montt para generar mayor representatividad.

A posterior se analizará los datos recolectados, los cuales serán utilizados para generar un plan de mejoramiento educacional (PME). El Plan de Mejoramiento Educativo es un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistemática los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes, lo que implica promover en las escuelas y liceos el desarrollo de un Ciclo de Mejora Continua, entendido como un conjunto de fases articuladas por las cuales deben transitar permanentemente para mejorar su gestión institucional y sus resultados educativos en función de lo declarado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)" (Agencia de Calidad de la Educación, 2018, p 27.), Dando paso a generar conclusiones relevantes para dicho estudio.

## **Marco Teórico**

La educación superior juega un papel fundamental en nuestra sociedad, pero realmente, ¿tenemos conocimiento de que es universidad y calidad educativa? Como menciona Rojas (2003) La universidad es una comunidad académica y organización social que produce, transmite y se apropia del conocimiento, entendido éste como ciencia, por lo que forma al ser humano por la vida y para la vida de una manera integral, relacionándose con aspectos filosóficos, éticos, culturales, humanísticos, artísticos y tecnológicos.

Esta debe aportar y contribuir al desarrollo tanto social, económico y cultural de la población, con focos científicos, tecnológico y cultural, respondiendo a los cambios claves de la sociedad que va a pasos agigantados en este siglo, cambiado paradigmas y metodologías, incluso las cosas que se creían correctas, para así entregar un contexto actualizado a la formación de profesionales, pero por sobre todo de personas integrales.

### **Educación superior en Chile**

Para entender el contexto de la educación superior en Chile debemos tener una mirada y una reseña histórica, la cual ha experimentado cambios y transformaciones a través del tiempo. según Pizarro (2021), el sistema universitario chileno comenzó a conformarse ya desde comienzos del siglo XX, con la formación de nuevas entidades y una más amplia accesibilidad a la educación terciaria. Esto cambios tienen sostenido en el un gran énfasis a un mayor índice de acceso para la población a la educación superior indistintamente de los métodos y políticas utilizados.

La educación en Chile ha experimentado varios cambios significativos en las últimas décadas en conformidad con las reformas educativas nacionales que han tenido lugar con el objetivo de incrementar el nivel de la calidad y la accesibilidad de las instituciones educativas. La reforma de 1960, que en realidad fue una reforma universitaria denominada como el periodo Reformista, fue un

momento crucial para la educación en Chile, ya que la reforma universitaria subrayó la autonomía universitaria y gestión de los estudiantes. Su objetivo primordial era hacer la educación accesible para miles de jóvenes chilenos y asegurar su formación de alta calidad.

Otro proceso relevante en la historia de la educación chilena está en la época de la privatización de la educación, en un contexto político neoliberalista y de Dictadura, en donde el estado era un modelo subsidiario que generó cambios drásticos en el acceso a la educación. No puede desconocerse que el caso de Chile constituye una experiencia recurrentemente citada por algunos estudiosos y por los expertos del Banco Mundial como un caso exitoso. Sin embargo, la evidencia empírica permite concluir que el sistema de educación superior chileno, tras la reforma estructural que experimentara a contar del año 1981, ha estado evidenciando múltiples problemas que más que posicionarlo como un modelo, lo tienen sumido en un profundo caos con excesiva oferta de carreras y programas de postgrado y un alto número de egresados (de carreras como Ingeniería Comercial, Periodismo, Derecho, Psicología, Agronomía etcétera) que no se compatibiliza con la demanda del mercado laboral, ni mucho menos con las necesidades del país. Espinoza, O. (2017) p.3

### **Ley N° 21.091**

En la actualidad, este sistema se compone no solo de universidades, sino también de institutos y de centros de formación técnica. La nueva ley N° 21.091 del 2018 promovió un nuevo marco reglamentario para la educación superior en Chile, apuntando a la calidad y a la equidad. Esta ley pretende en especial dirigir las medidas para fortalecer la acreditación de las entidades educativas, de los programas y garantizar la transparencia en las competencias proyectadas por los recursos públicos. En Chile, las universidades son, tradicionalmente, públicas o privadas. Los primeros se vinculan históricamente con el desarrollo del país. Los últimos, aunque sean relativamente nuevos cuando comparados con los públicos, juegan un rol importante en el sistema educacional chileno.

Mineduc menciona que en mayo de 2018 se promulgó la Ley de Educación Superior (21.091), la cual establece diversos cambios al sistema de Educación Superior. Sus principales ejes son:

1. Creación de Subsecretaría de Educación Superior, a cargo de la elaboración, coordinación, ejecución y evaluación de políticas y programas para la Educación Superior.
2. Creación de Superintendencia de Educación Superior, facultada para fiscalizar el buen funcionamiento de las instituciones y el correcto uso de los recursos.
3. Nuevo sistema de Aseguramiento de la Calidad, que establece la acreditación obligatoria de las instituciones de Educación Superior y las carreras de Pedagogía,
4. Medicina y Odontología.
5. Nuevo sistema de Acceso a la Educación Superior, que a través de dos comités técnicos compuestos por rectores y convocados por la Subsecretaría, regulará la postulación y admisión de programas de pregrado.

De acuerdo con lo que establece esta ley, a partir del proceso de admisión 2021, la Subsecretaría de Educación Superior del Ministerio de Educación debe convocar a dos Comités Técnicos de Acceso, a cargo de implementar un Sistema de Acceso a las Instituciones de Educación Superior. El Sistema “establecerá procesos e instrumentos para la postulación y admisión de estudiantes a las instituciones de educación superior adscritas a éste, respecto de carreras o programas de estudio conducentes a títulos técnicos y profesionales o licenciaturas (Art. 11)”. La ley sostiene además que este Sistema de Acceso debe ser objetivo, transparente y deberá considerar, entre otros, la diversidad de talentos, capacidades o trayectorias previas de los estudiantes. La determinación específica sobre requisitos y criterios de admisión para cada carrera será efectuada por cada institución. (MINEDUC 2020)

Finalmente, en el transcurso de los cambios políticos, sociales y culturales que ha enfrentado nuestra educación superior concluimos que con la ley 21.091 busca transformar el sistema de educación superior, con mejoras en la calidad, transparencias y equidad para la sociedad chilena adaptándola a las necesidades actuales de la población.

### **Criterios y Estándares para la Acreditación de Universidades**

La importancia de la acreditación de las universidades radica en la obtención de la comprobación de calidad, estándar en la educación superior y garantizar que la promesa educativa se cumpla.

A partir de lo anterior y de lo dispuesto en el artículo 17° de la ley N° 20.129, la presente propuesta se estructura en base a dimensiones, criterios y estándares. La citada disposición prescribe que “Las instituciones de educación superior deberán acreditarse en las dimensiones de docencia y resultados del proceso de formación; gestión estratégica y recursos institucionales; aseguramiento interno de la calidad y vinculación con el medio. Adicionalmente, las instituciones de educación superior podrán acreditar la dimensión de investigación, creación y/o innovación”. CNA (2020)

La constante búsqueda en garantizar la educación a nivel global con foco en la educación superior a generado que los estados busquen formas de acreditar dicha calidad, pero para ello tenemos que comprender que es la calidad, como indica Salazar (2012): A pesar de la diversidad de definiciones de calidad existentes, se comprueba que todos los enfoques integran los siguientes elementos:

- a. la aplicación cierta de estándares mínimos y evaluaciones comparativas;
- b. el poder de fijar sus objetivos para contextos diversos y alcanzarlos con insumos dados y en escenarios variables;
- c. la habilidad de satisfacer demandas y expectativas de consumidores directos e indirectos, y de una amplia gama de interesados; y
- d. orientarse hacia la excelencia

Para ello debemos asegurarnos de que los estándares de calidad se cumplan y también se puedan observar o medir, por lo cual como plantea Salazar (2012) El Aseguramiento de la Calidad (o AC) es una expresión genérica utilizada para describir un conjunto de mecanismos que apuntan al control, la garantía y la promoción de la calidad y que funcionan en una amplia diversidad de contextos productivos y de organizaciones, incluyendo a la educación superior o terciaria.

### **Diagnostico Institucional**

El diagnóstico institucional educativo es una herramienta esencial para garantizar la calidad y la efectividad de las instituciones de educación superior en Chile. Proporciona una base sólida para la planificación, la mejora y la rendición de cuentas, contribuyendo al desarrollo de una educación superior más robusta y adaptada a las necesidades del entorno.

Se construye a partir del análisis de los resultados educativos (SIMCE, PSU, en el caso de la Educación Media y porcentaje de titulación de la formación técnico-profesional), de los resultados de aprendizaje (evaluaciones asociadas a diversas asignaturas y/o competencias de aprendizajes) y de los resultados de eficiencia interna (retiro, repitencia y aprobación). Una vez hecho este análisis, identificando las problemáticas que obstaculizan el progreso de los resultados, se inicia la etapa de las prácticas institucionales y pedagógicas, proceso que forma parte sustancial de la autoevaluación que hace cada establecimiento educacional. Para el término de este proceso de autoevaluación el Ministerio de Educación dispone para todos los establecimientos educacionales un instrumento de Diagnóstico institucional que les permitirá registrar los niveles de calidad en que se encuentran sus prácticas institucionales y pedagógicas. (MINEDUC: Manual de Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo).

Por otro lado, también propone, Directores que Hacen Escuela (2015) que: el diagnóstico permite identificar los problemas o dificultades de la institución. Distinguir lo que no funciona como debería y elegir a qué abocarse es fundamental para planificar con sentido y foco. No se puede mejorar todo al mismo tiempo. Por eso, el diagnóstico da pistas para elegir qué problema enfrentar cada vez y aporta

información para entender las causas de este. Un proyecto de mejora debe apuntar directamente a las causas de los problemas y no a otros factores.

De este modo un diagnóstico institucional debe evaluar de manera empírica y no de manera subjetiva, para dar paso a generar un plan de mejoramiento educativo en base a los puntos fundamentales a abordar.

### **Plan de Mejoramiento educativo**

Según la Subsecretaría de educación un plan de mejoramiento educativo es un instrumento de gestión institucional y pedagógica que permite concretar lo declarado en el PEI mediante el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los procesos de mejora continua que cada establecimiento define a partir de su contexto, en función de las dimensiones que abordan los Estándares Indicativos de Desempeño del nivel, por un período definido de tiempo.

También se estipula que, por su parte, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que desarrollan las escuelas y liceos constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME. División de Educación General (2019).

## Marco Contextual

### Reseña Histórica.

La carrera de Ingeniería en Gestión de Expediciones y Ecoturismo nace en el 2010 en la sede de Santiago, Campus Bellavista, para satisfacer un nicho en la industria turística relacionado con la formación de profesionales para el turismo de intereses especiales, las expediciones, exploraciones científicas y recreacionales. En ese entonces, se conocía como 'Formación Universitaria de Guías Andinos' (F.U.G.A.), orientado a formar guías con competencias en las áreas de desarrollo y proyectos, guiado de personas, servicio y medio ambiente. Hacia el 2012, la carrera se traslada al Campus Los Leones de Providencia bajo el nombre de 'Ingeniería en Expediciones y Ecoturismo', ofreciendo un plan común en los primeros dos años, y un posterior ciclo de dos años de especialización en actividades de agua y navegación, montaña, y geoturismo. En el 2014 la carrera se somete a un rediseño de malla, pudiendo sumar una cuarta mención, Gestión de Modelos Hoteleros, y abriendo la carrera en la sede de la Patagonia, con una de sus cuatro menciones, Navegación. Se robustecen las horas de docencia al aire libre bajo varias asignaturas en terreno, como también horas de preparación para obtener, de manera voluntaria, certificaciones en las áreas de gestión del riesgo, primeros auxilios, buceo, entre otros.

La malla se somete a un nuevo proceso de rediseño en el 2019 para fortalecer sus áreas de desempeño resumidas en la gestión de operaciones turísticas y emprendimiento; ecoturismo; gestión de actividades al aire libre; y gestión de expediciones para actividades al aire libre en ambientes acuáticos, ambientes de montaña, áreas naturales para el ecoturismo y alojamientos sustentables, con sus respectivos ejes curriculares. Esto permite satisfacer las necesidades del mercado turístico y laboral actual, ofreciendo un plan común de tres años y uno de especialización en las áreas previamente mencionadas.

De régimen diurno, semestral y con una duración de 8 semestres, conduce a los grados académicos de Licenciatura en Gestión de Expediciones y Ecoturismo, Técnico universitario en Gestión de Expediciones y Ecoturismo y título profesional

de Ingeniero en Gestión de Expediciones y Ecoturismo, con su respectiva mención. Cuenta con un campus universitario en el Cajón del Maipo, denominado 'Centro de Montaña', equipado con una serie de herramientas e implementos propios de la carrera para la realización de diversas actividades al aire libre, junto a un equipo de apoyo para los docentes y estudiantes durante todo el año.

Actualmente, la carrera forma parte de la Facultad de Ciencias de la Naturaleza, y se encuentra desde el 2019 desarrollando proyectos colaborativos de vinculación con comunidades locales en diferentes regiones y comunas del país, atendiendo problemáticas que promueven un modelo de desarrollo sustentable del turismo. Dichas iniciativas se insertan en el marco del Programa Territorial Hito 'Más Turismo Sostenible', estimulando la generación de alianzas con diferentes municipios y entidades turísticas privadas y públicas, tales como FEDETUR, SERNATUR, así como la firma de convenio con la Municipalidad de San José de Maipo, y la realización de investigaciones, seminarios y actividades de extensión.

A la fecha, la carrera posee un total de 11 promociones de nuevos profesionales en Santiago, y 5 promociones en Puerto Montt, con una matrícula total de 327 estudiantes. Se fomentan prácticas profesionales en diversas regiones del país, como también a nivel internacional, y en cuanto a los titulados, destacan aquellos que se desempeñan profesionalmente en cadenas hoteleras nacionales e internacionales, parques nacionales, empresas de turismo dentro de Chile y en el extranjero, y en áreas más remotas, como la Antártica chilena.

### **Antecedentes geográficos**

La carrera de IGEE contempla 2 sedes, las cuales se encuentran en la Región metropolitana campus Los Leones Providencia y en la Región de los Lagos campus Puerto Montt

La escuela IGEE abarca gran parte del territorio nacional, ya que su oferta educativa y composición de aula terreno es única en Chile, motivando así a personas de diferentes regiones a ser parte de la carrera. Principalmente las 2 regiones en donde más se abarca estudiantes es la Región Metropolitana y la X Región de los Lagos, siendo estas, la más alta tasa de ingresos en matrícula.

Por otra parte, la carrera está presente en diversas regiones, en donde se llevan las clases de terreno desde la Región de coquimbo hasta la Región de Aysén, Sumado a que también tenemos vinculación con prácticas profesionales de carácter internacional en países como Panamá y Ecuador.

### **Antecedentes Socioeconómicos**

Bajo la mirada a los postulantes a la carrera corresponden a un sector socio económico medio a medio alto, dado que es Universidad privada con un arancel por sobre carreras tradicionales, pero que promueve becas internas y complementarias para abarcar el estrato socio económico más bajo. Por el territorio que abarca la Escuela, el segmento y actividades económicas son diversos, pero con una mayor trascendencia en el ámbito de los emprendimientos o empresas turísticas.

### **Antecedentes culturales**

Se prioriza una mirada de respeto a la diversidad cultural, religiosa y étnica, en donde es prioridad el espacio común para nuestros estudiantes, docentes y académicos. En base a lo anterior nuestro proyecto contempla una entidad propia, la cual se funda en el respeto a las personas, medio ambiente y un estándar alto en el nivel de profesionalismo en nuestros egresados, mirando los lineamientos del ecoturismo y de la gestión del riesgo en todo ámbito, el cual da nuestro sello de distinción en el área turística.

## Antecedentes de recursos humanos

Docentes y estructura académica Puerto Montt:

La estructura de Docentes y administración académica está conformada por un orden jerárquico el cual la dirección de carrera es la responsable del funcionamiento colectivo de los docentes, tanto en el área de investigación, pedagógica y administrativa con relación a los procesos solicitados por decanatura.

*Tabla 1. Estructura docente administrativa IGEE.*

1	Dirección de carrera	Grado Magister
2	Coordinador especialidad	Grado Magister
3	Docente vinculación con el medio	Grado Doctor
4	Secretario de estudio	Grado Magister
5	Docente Investigador	Grado Doctor
6	Docente Investigador	Grado Doctor
7	Secretaria Administrativa	Administrativo
8	Logística, Operaciones y equipamiento	Administrativo

*Fuente: Elaboración propia*

## Diagnostico Institucional

El objetivo de este diagnostico institucional es generar información relevante sobre la gestión interna de la carrera, para reconocer las fortalezas, debilidades y oportunidades que el equipo docente administrativo puede trabajar en un marco informado y con la percepción mas acertada. Durante la investigación nos percatamos de que la carrera carece de información interna para obtener insumos estadísticos y así también crear conclusiones del progreso de ella durante su existencia, por lo cual la autoevaluación con el diagnostico institucional dará directrices concretas para desarrollar un PME.

El diagnostico institucional fue aplicado a la planta docente – administrativa de la carrera situada en la Región de Los Lagos sede PAP, teniendo en cuenta que el personal realiza la mayor cantidad horas de clases en aula – terreno y que también tiene labores de gestión administrativas y pedagógicas en relación a la ejecución de las asignaturas y programa academico, por lo cual también supervisan y coordinan las acciones pedagógicas de los docentes honorarios (externos) de las asignaturas que no están dentro de la planta docente. Tomando en cuenta lo anterior, se decidió solo aplicar las encuestas a dicha planta docente, por el conocimiento interno de la carrera y de las gestiones aplicadas en el día a día de la institución, dado que, los docentes externos tienen baja cantidad de horas semestrales y que realizan docencia en diversas instituciones, para así tener una muestra representativa a la hora de obtener resultados.

El diagnostico Institucional utilizado, fue el propuesto por la Universidad Miguel de Cervantes en el Magister de educación mención Gestión de Calidad, el cual toma como base el diagnostico institucional del Ministerio de Educación, donde menciona y propone los Estándares Indicativos de Desempeño dando referencias que orientan el diagnostico institucional y su PME. Los Indicadores de desempeño propuestos son los siguientes:

*Ilustración 1. Estándares indicativos.*



*Fuente: Elaboración Propia*

La escala utilizada en la encuesta para el diagnóstico se presenta en la tabla 2.

*Tabla 2. Escala de nivel de calidad.*

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

*Fuente: Universidad Miguel de Cervantes Magister en Educación*

Tabla 3. Extracto de ficha aplicada (ver más detalle en anexo 1).

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				

*Fuente: Elaboración propia.*

La encuesta aplicada a la docencia y administrativa de planta fue aplicada de manera individual, en donde fueron 7 docentes – administrativos encuestados efectivamente, obteniendo una muestra significativa de la carrera. Los datos fueron tabulados en una tabla representativa (Tabla 3) para poder medir e interpretar de manera efectiva la variedad de respuestas obtenidas en los desempeños. En su defecto se puede también observar las encuestas con sus respectivas respuestas en el Anexo 2. Un ejemplo de la tabulación de datos en la tabla desarrollada fue la siguiente:

*Tabla 4. Extracto de los resultados recogidos en la encuesta.*

1.- Gestión Pedagógica						
Prácticas/ Preguntas	Nivel de calidad de la práctica				Total Ptos	
	1	2	3	4	28	Porcentaje
1	0	1	3	3	23	82%
2	0	0	2	5	26	93%
3	0	2	2	3	22	79%
4	0	0	4	3	24	86%
5	0	2	3	2	21	75%
6	1	2	1	3	20	71%
7	2	1	2	2	18	64%
8	1	2	4	0	17	61%
9	0	1	4	2	22	79%
10	1	0	4	2	21	75%
11	0	1	3	3	23	82%
12	0	3	4	0	18	64%
13	1	2	2	2	19	68%

*Fuente: elaboración propia*

En esta tabla, generada como insumo para poder tabular e interpretar los datos, tendremos como principales ejes:

- Nivel de calidad de la practica
- Practicas / preguntas de encuesta
- Porcentaje obtenido

La tabulación corresponde a las respuestas de los 7 docentes – administrativos, que indicaron en la autoevaluación el nivel de desempeño. Este por su parte, al ser de una característica muy variable entre los docentes, se ingreso la respuesta en la tabla por cada practica o pregunta, generando así una sumatoria en el total del nivel de desempeño por la practica autoevaluada.

El nivel de calidad se calculará en la sumatoria de la cantidad de prácticas autoevaluadas, al ser 7 docentes y el nivel máximo con un puntaje de 4, será un total máximo de 28 puntos el cual representará el 100% como nivel máximo de desempeño.

### **Análisis de Resultados**

Para analizar los datos obtenidos nos enfocaremos en los 4 estándares indicativos de desempeño con sus 3 subdimensiones por estándar. Este análisis se basará en la interpretación de datos estadísticos para obtener un análisis descriptivo sobre las respuestas de los docentes – administrativos autoevaluados. También es importante mencionar que el análisis se enfocara en determinar los porcentajes más bajos de cada respuesta de los subdimensiones para así poder identificar las mayores falencias y debilidades para que el PME sea desarrollado concretamente en ellas.

Los parámetros por utilizar para determinar dichos indicadores a mejorar serán los siguientes:

*Tabla 5. Niveles de desempeño en porcentajes.*

Nivel desempeño	Porcentaje
1	0% al 25%
2	26% al 50%
3	51% al 75%
4	76% al 100%

*Fuente: Elaboración propia.*

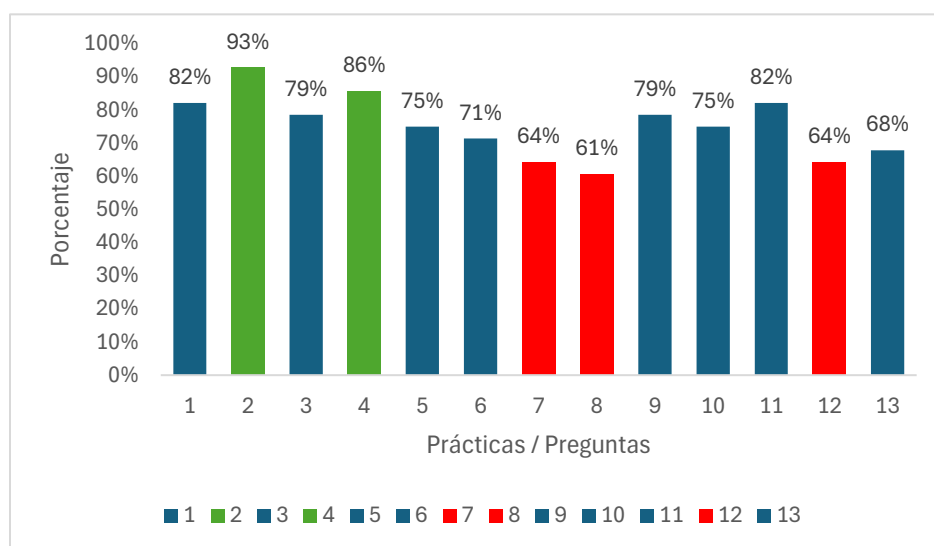
El porcentaje corte que nos indicara cual practica de la subdimensión entrara en el plan de mejoramiento será bajo 65% y estará caracterizado en los gráficos de barra con color rojo, el cual nos ayudara a determinar las debilidades por subdimensión y así poder enfocar todos los esfuerzos a un PME concreto y a corto plazos para desarrollar metas y logros reales y alcanzables. Por otra parte, para

determinar las fortalezas de las practicas por subdimensión se establece que debe estar en un porcentaje superior al 85% y que estará caracterizado en el gráfico de barras con color verde, el cual nos dará una idea establecida y directrices sobre lo que se percibe como una buena práctica, sistematizada y con perfeccionamiento permanente.

## **Análisis de resultados: Área de Gestión del currículum**

### **1.1. Dimensión: Gestión pedagógica**

*Ilustración 2. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión gestión pedagógica.*



*Fuente: Elaboración propia*

Esta dimensión, tiene 2 (numero 2 y 4) prácticas en el subdimensión que están en un alto estándar de desempeño (sobre el 85% de nivel desempeño) y tiene 3 (numero 7, 8 y 9) prácticas que están por bajo del desempeño esperado (bajo el 65% de nivel de desempeño). También este subdimensión su promedio de desempeño es de un 75% lo cual, nos da a entender que, el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.

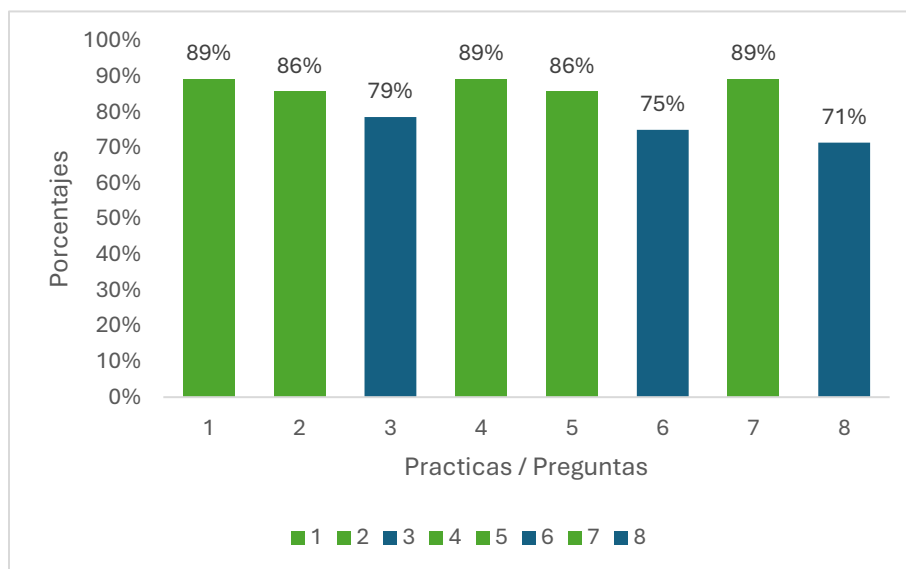
*Tabla 6. Análisis de fortalezas y debilidades de resultados dimensión gestión pedagógica.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
El trabajo de gestión del equipo académico (docentes – administrativo) ejecuta una buena planificación y distribución de manera sistemática la organización y distribución de los docentes, la asignación de los cursos y/o asignaturas, privilegiando criterios pedagógicos	Al ser una carrera que es multidisciplinaria en ámbitos de la educación en contacto con la naturaleza, el equipo no a logrado concretar planificaciones en ámbitos pedagógicos con los docentes horas, en especial en las áreas deportivas o de turismo aventura, el cual en su gran porcentaje son desarrolladas por instructores los cuales no son pedagogos.
El equipo gestiona de manera correcta y eficiente la calendarización académica, asegurando e implementando estrategias y/o procedimientos para que estas se cumplan, y que, en caso de inconvenientes como ausencias de los docentes, tengan mecanismos y metodologías para general el cumplimiento de las asignaturas	Al no contar con planificaciones o planificaciones bien redactadas es poco probable su revisión y mejoramiento, dado que, como se expresa en la debilidad anterior, muchos de los docentes están en calidad de instructor, por lo que desconocen las herramientas pedagógicas que ayudan al que hacer educativo
	No se generan las instancias reflexivas, identificación e intercambio de buenas prácticas necesarias o no son sistemáticas, por lo cual los otros puntos anteriores se ven afectados.

*Fuente: Elaboración propia*

## 1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

*Ilustración 3. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula.*



*Fuente: Elaboración propia*

La subdimensión enseñanza y aprendizaje en el aula tiene un porcentaje promedio de 83%, el cual indica que tiene un nivel de desempeño 4 o alto, la cual nos indica que, la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos. También en este subdimensión no se encontraron practicas por debajo de lo esperado, siendo la practica numero 8 con más bajo porcentaje con un 71%.

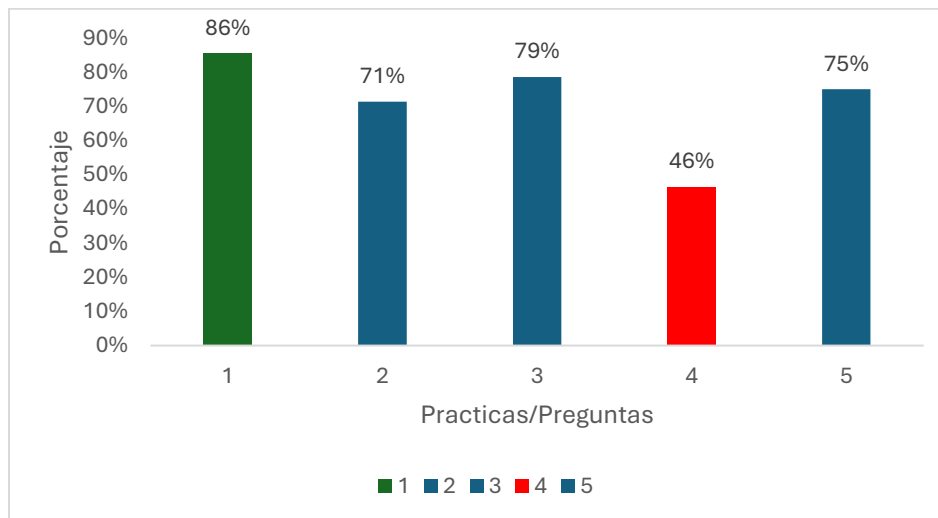
*Tabla 7. Análisis de fortalezas y debilidades resultados dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula.*

Fortalezas	Debilidades
Los docentes comunican claramente los objetivos de sus asignaturas y clase a clase, dado que contamos con docentes especialistas en las asignaturas que contempla la carrera	Al tener una variedad de estudiantes con distintas necesidades y características, se genera con la gran variedad de cursos que se realizan, problemas de participación o motivación al aprendizaje de alguna de las disciplinas
Tanto la institución como los docentes implementan herramientas tecnológicas y herramientas metodológica que ayudan y aportan al aprendizaje de los estudiantes	Al no generar planificaciones acabadas, tampoco los instructores generan herramientas de monitoreo, retroalimentación, etc..
Al tener docentes con basta trayectoria u experiencias en sus disciplinas, mantienen motivados y con atención al estudiante	

*Fuente: Elaboración propia*

### 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

*Ilustración 4. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes*



*Fuente: elaboración propia*

A diferencia de los otras subdimensiones del área de gestión de currículum, en esta subdimensión podemos encontrar solo 1 fortaleza (practica 1) y 1 debilidad (practica 4) la cual tiene un 46% tiene un nivel de desempeño bajo. El promedio general de este subdimensión en sus practicas alcanzo un 71% lo cual nos indica que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.

*Tabla 8. Análisis de fortalezas y debilidades resultados dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes*

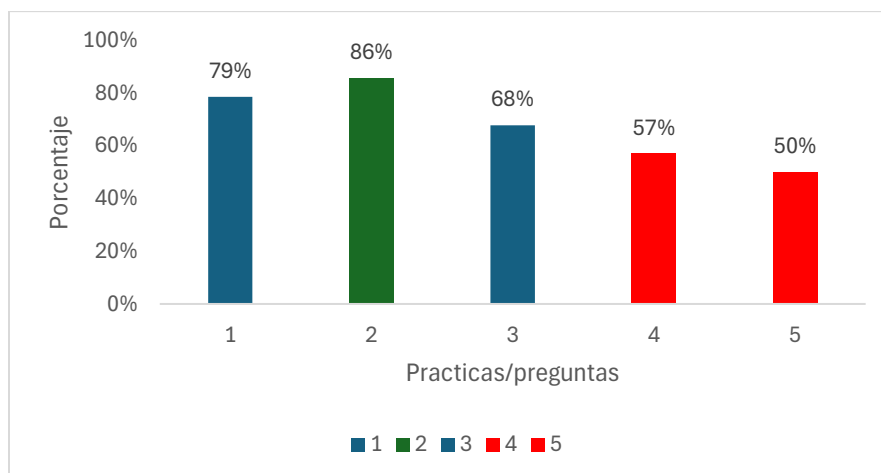
Fortaleza	Debilidad
El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	El establecimiento no cuenta o carece de apoyo o trabajos individualizados con los estudiantes con necesidades educativas especiales, sobre todo en la carrera de ecoturismo, el cual por características propias, no se pueden adecuar a necesidades especiales.

*Fuente: Elaboración propia*

## **Análisis de resultados: Liderazgo**

### **1.1. Dimensión: Análisis de resultados de liderazgo del sostenedor**

*Ilustración 5. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión liderazgo del sostenedor.*



*Fuente: Elaboración propia.*

El gráfico y los porcentajes obtenidos en esta subdimensión nos muestra que solo 1 de las prácticas contempla un alto nivel de calidad y también 2 prácticas que están en una baja escala de lo esperado (práctica 4 y 5) con un 57% y 50% respectivamente. El porcentaje promedio general obtenido en esta subdimensión

alcanzo un 68%, el cual nos indica que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.

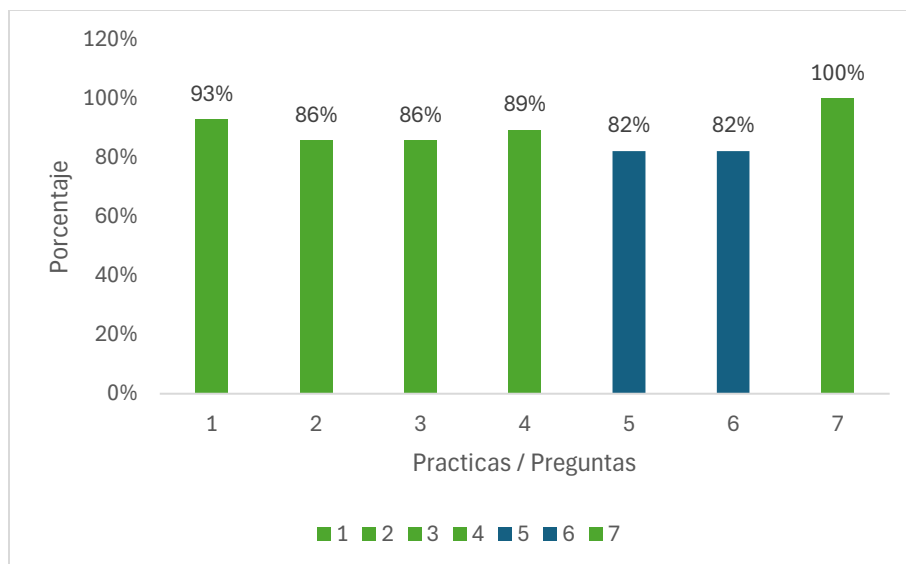
*Tabla 9. Análisis de fortalezas y debilidades resultados dimensión liderazgo del sostenedor.*

Fortalezas	Debilidades
Anual y semestralmente el sostenedor expresa metas claras al director, el cual comparte estas con el equipo de trabajo para lograr cumplirlas	El sostenedor no entrega a tiempo o lo hace esporádicamente los recursos comprometidos.
	No gestiona o lo hace de manera parcial los recursos acordados.

*Fuente: Elaboración propia*

## 1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

*Ilustración 6. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión liderazgo formativo y académico del director.*



*Fuente: elaboración propia.*

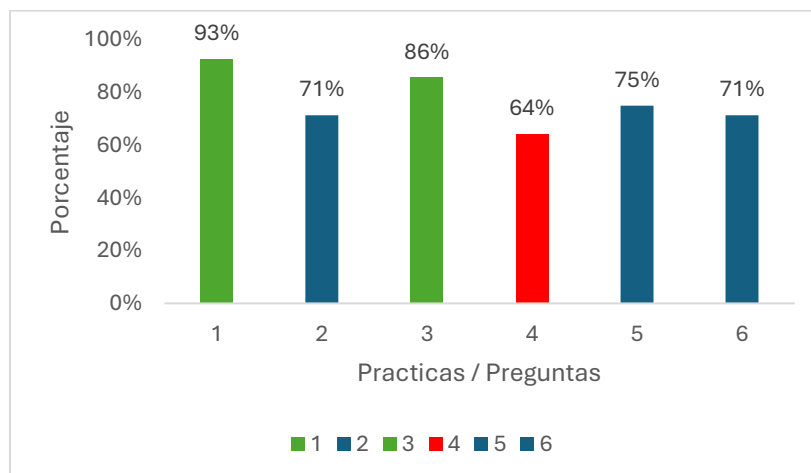
En esta subdimensión logramos apreciar que tiene altos porcentajes de nivel de calidad, lo cual, nos da directrices para poder observar esta subdimensión y replicar la forma de trabajo aplicada en este, para así mejorar en un PME las otras subdimensiones con debilidades. El promedio general es de un 88% lo cual indica que en todas las prácticas incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

*Tabla 10. Análisis de fortalezas de los resultados dimensión liderazgo formativo y académico del director.*

Fortalezas
El director/a promueve una ética de trabajo de manera sistemática y que traspasa al grupo de docentes – administrativos, para así lograr un buen funcionamiento
El director/a esta comprometido con el logro de resultados académicos y formativos
El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.

### 1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

*Ilustración 7. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión planificación y gestión de resultados.*



*Fuente: Elaboración propia.*

En la subdimensión planificación y gestión de resultados encontramos distintas variables en porcentajes, destacando principalmente la practica número 1 y 2, la cual obtiene un 93% y 86% respectivamente el cual nos indica un nivel de calidad alto en las cuales encontramos las fortalezas de la subdimensión. Por otra parte según nuestro corte de calidad para el PME, en esta subdimensión la practica numero 4 muestra un 64% el cual nos da a entender que el nivel de calidad es deficiente, debiendo incorporar al plan de mejoramiento educativo. El promedio general de esta subdimencion es de un 77% con un nivel de calidad aceptable el cual nos da a entender que en esta subdimensión el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.

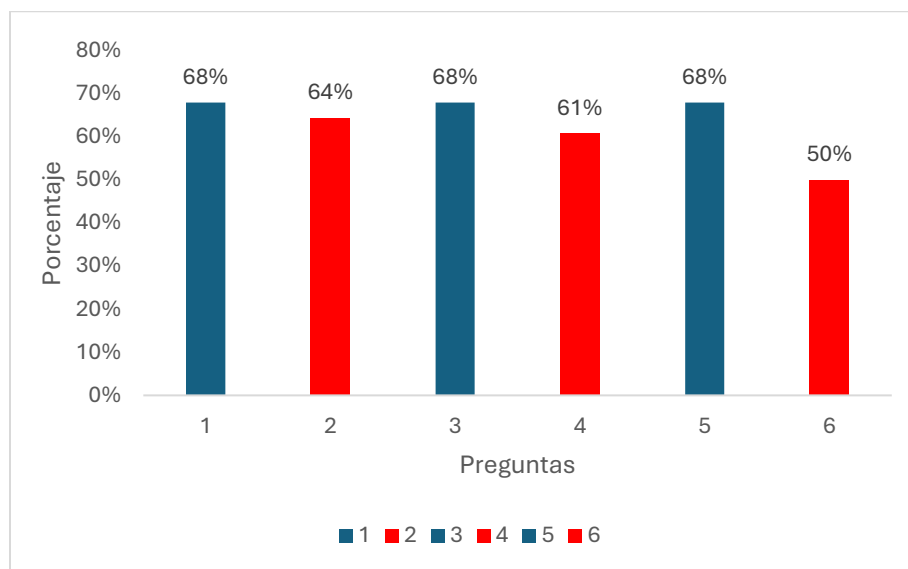
*Tabla 11. Análisis de fortalezas y debilidades resultados dimensión planificación y gestión de resultados.*

Fortaleza	Debilidades
<p>El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.</p>	<p>El establecimiento no cuenta o es deficiente, un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual</p>
<p>El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.</p>	

## Análisis de resultados: Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

*Ilustración 8. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión formación.*



*Fuente: Elaboración propia*

En esta subdimensión nos encontramos que la percepción y autoevaluación de la carrera no cuenta con un alto nivel de desempeño, en donde solo se reconocen las debilidades y no así las fortalezas en las practicas. El promedio general es de un 63% que esta por debajo del nivel de calidad esperado, destacando principal énfasis en las practicas numero 2, 4 y 6 que son las debilidades preponderantes que nos dará parámetros para incluirlo en el PME.

*Tabla 12. Análisis de debilidades resultados dimensión formación:*

Debilidades
El establecimiento no cuenta o no se identifica una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos, por lo cual, no cumple con un desempeño esperado.

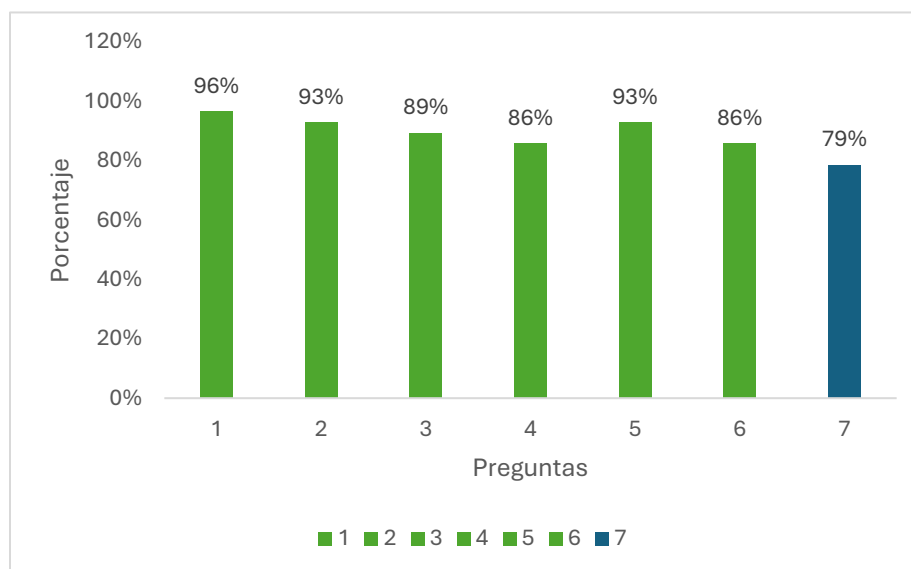
El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, poco claro y desconocido en la institución y comunidad educativa y no está en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.

El equipo directivo y docente No involucra y tampoco orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.

*Fuente: Elaboración propia*

## 1.2. Dimensión: Convivencia

*Ilustración 9. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión convivencia.*



*Fuente: Elaboración propia*

En esta subdimensión destaca la gran cantidad de porcentajes que cumplen con un nivel de calidad alto y esperable, siendo unos de los mas altos. El promedio general es de un 89% logrando un nivel de calidad de excelencia y que nos indica que las prácticas incorporan la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos. En ella no se detectan debilidades si no que fortalezas claras.

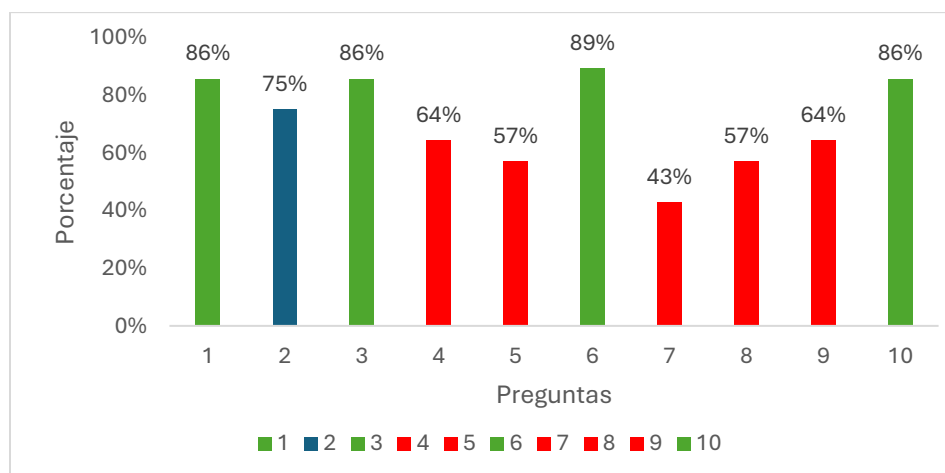
*Tabla 13. Análisis de fortalezas resultados dimensión convivencia:*

Fortalezas
El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).
El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.
El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).

*Fuente: Elaboración propia*

### 1.3. Dimensión: Participación

*Ilustración 10. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión participación:*



*Fuente: Elaboración propia.*

El gráfico representa la gran variabilidad que hay dentro de esta subdimensión destacando varias fortalezas y alto cumplimiento en el nivel de calidad, pero también destacando bajos niveles de calidad y cumplimiento, generando así también debilidades que se deberán incorporar en el PME. Las principales prácticas que identificamos como fortalezas son la número 1, 3, 6 y 10 logrando un alto nivel de calidad en la percepción de la autoevaluación mientras que, las prácticas 4,5,7,8 y 9 destacan por la baja calidad obtenida. El promedio general de la subdimensión es un 70% el cual no logra estar en el nivel de calidad alto o esperable.

*Tabla 14. Análisis de fortalezas y debilidades de resultados dimensión participación.*

Fortalezas	Debilidades
El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	El establecimiento no promueve o lo hace de forma parcial la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.
El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.	El establecimiento no reconoce y valora o fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.
El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente	El establecimiento no promueve y no apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso dado que al ser un establecimiento universitario, esto no aplica.
El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con	El establecimiento promueve la participación de algunos docentes o directivos a través de la realización

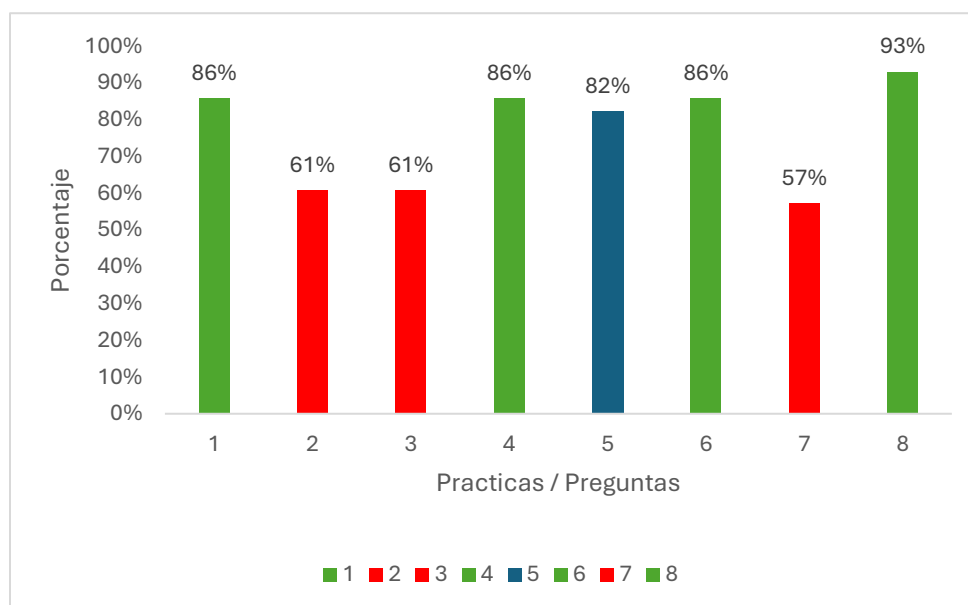
canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.	asistemática del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.
	El establecimiento no cuenta con canales de comunicación fluidos y poco eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.

*Fuente: Elaboración propia.*

## **Análisis de resultados: Área Gestión de Recursos**

### **1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano**

*Ilustración 11. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión gestión del recurso humano.*



*Fuente: Elaboración propia.*

En este análisis también encontramos grandes variables en el nivel de calidad de las practicas expuesta, en donde se pueden identificar fortalezas y alto nivel de cumplimiento como lo son la practica numero 1, 4, 6 y 8. Por otra parte nos encontramos también con un nivel de calidad deficiente en las practicas 2,3 y 7 que nos indica que deben ser abordados en el PME abordando estas debilidades. Esta subdimensión tiene un promedio general de un 76% el cual abarca un buen nivel de calidad general.

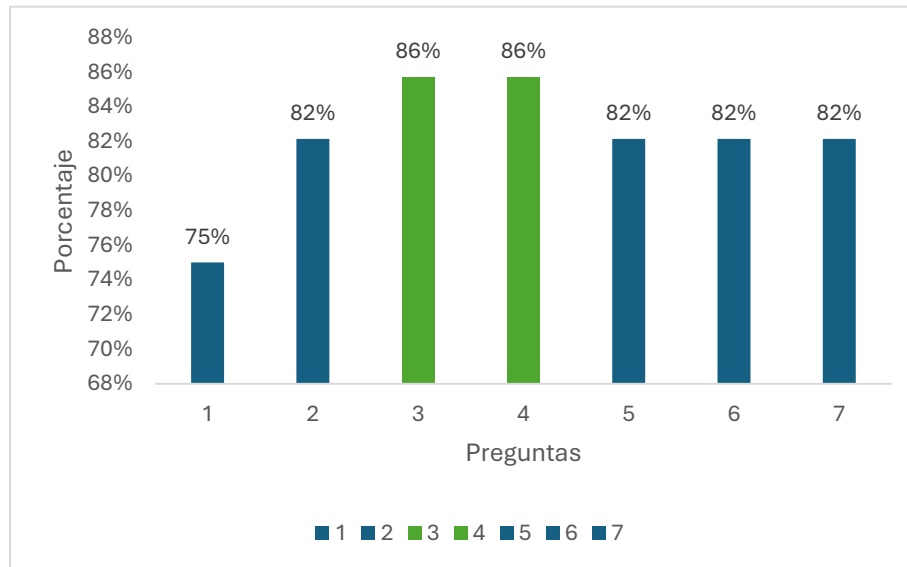
*Tabla 15. Análisis de fortalezas y debilidades de resultados dimensión gestión del recurso humano.*

Fortalezas	Debilidades
El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	El establecimiento no implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.
El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	El establecimiento no cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.
El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	El establecimiento no cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.
El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	

*Fuente: Elaboración propia*

## 1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

*Ilustración 12. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión gestión de recursos financieros y administrativos.*



*Fuente: Elaboración propia*

Esta subdimensión nos muestra un nivel de calidad alto, donde destacan 2 prácticas como fortalezas principales que corresponden a la número 3 y 4. También no se identifican debilidades según el criterio estipulado, dando con un promedio general de un 82% que nos expresa un alto nivel de calidad y que identifica que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Tabla 15.

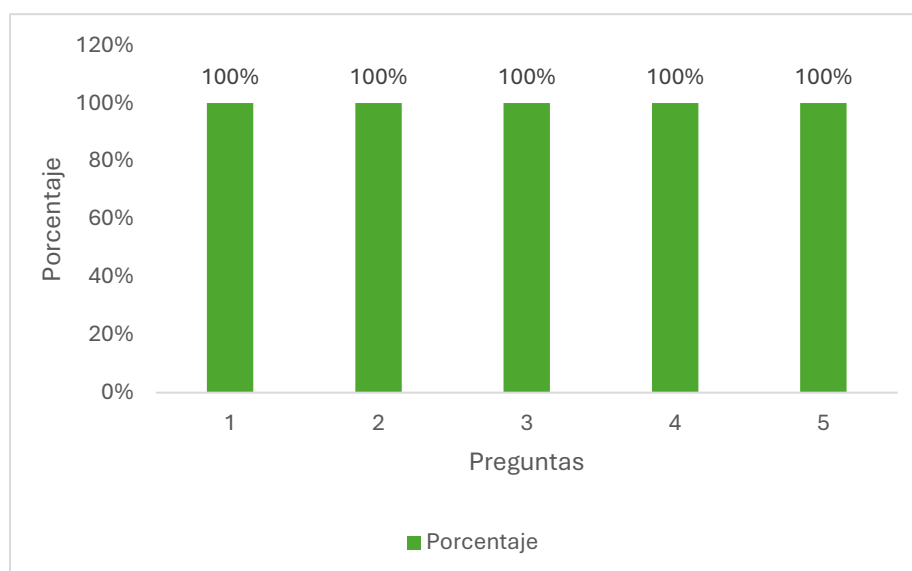
*Tabla 16. Análisis de fortalezas resultados dimensión gestión de recursos financieros y administrativos.*

Fortalezas
El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.
El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo con los instrumentos definidos por la Superintendencia.

*Fuente: Elaboración propia.*

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

*Ilustración 13. Gráfico de porcentajes de nivel de calidad por preguntas aplicada para dimensión gestión de recursos educativos.*



*Fuente: Elaboración propia*

Esta es la única dimensión que cuenta con un 100% de promedio general, destacando así el alto nivel de calidad y de cumplimiento, contemplamos que la manera de llevar a cabo esta subdimensión nos dará directrices de trabajo para mejorar las deficiencias en las otras. En esta solo se encuentran fortalezas con alta calidad de desempeño.

*Tabla 17. Análisis de fortalezas de resultados dimensión gestión de recursos financieros y administrativos.*

Fortalezas
El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.
El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.
El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes
El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa
El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.

*Fuente: Elaboración propia.*

## **Plan de mejoramiento educativo**

El desarrollo de un plan de mejoramiento educativo es fundamental para las universidades, ya que permite identificar áreas de oportunidad y establecer estrategias que potencien la calidad académica y administrativa. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2015), “la mejora continua de la educación superior es esencial para responder a las demandas sociales y económicas de un mundo en constante cambio”. Este tipo de planificación no solo promueve la innovación y la actualización curricular, sino que también contribuye a la formación integral de los estudiantes, asegurando que las instituciones educativas se mantengan relevantes y competitivas en un entorno globalizado.

Este PME se enfocará en los 4 estándares indicativos de desempeño de manera general y por otra parte también tendrá un PME acotado en un plazo de un año (metas al corto plazo), enfocado en los subdimensiones.

**PME Estándares indicativos de desempeño**

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>
Gestión del Curriculum	Comprender las políticas, procedimientos y prácticas de planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los Objetivos de Aprendizaje establecidos en las Bases Curriculares	Obtener un 100% de desarrollo de planificación por parte de los docentes, implementar evaluaciones semestralmente del nivel de aprendizaje de los estudiantes y capacitar de manera trimestral a todo el equipo docente.
Liderazgo	Fomentar las condiciones favorables del sostenedor y equipo directivo para una adecuada gestión administrativa y pedagógica, enfocada en el diseño, articulación, conducción y planificación institucional para asegurar el funcionamiento organizado de la carrera	Desarrollar estrategias de planificación tanto en el área administrativa como pedagógica, apoyándose del equipo docente administrativo para poder generar instancias de mejoras continuas enfocado a la realidad del establecimiento
Convivencia	Desarrollar una cultura de participación, inclusión y autocuidado en los integrantes de la comunidad educativa que contribuyan a la	Determinar a un encargado en el área de convivencia educacional dentro del equipo

	adecuada implementación del proceso pedagógico de los estudiantes.	docente – administrativo de la carrera, fomentar actividades con la comunidad educativa y generar estrategias para promover la comunicación con los agentes claves que rodean al estudiante como por ej: los padres.
Gestión de recursos	Continuar con las gestiones para contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas necesarias para la adecuada implementación de los procesos educativos.	Fomentar las prácticas de gestión que se mantienen en la carrera de ecoturismo, para continuar con un alto estándar de calidad, observando y monitoreando constantemente las necesidades actuales de la carrera para mejorar el proceso educativo

**PME Área gestión del curriculum**

Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Asegurar que todos los docentes de la carrera cuenten con planificaciones clase a clase, semestral y anual	El 100% de los docentes deben entregar las planificaciones solicitadas	Solicitar y revisar las planificaciones en todas las asignaturas impartidas de manera sistemática para asegurar la entrega del insumo	Secretaría de estudios  Coordinador especialidad y de plan común
Gestión pedagógica	Mejorar las estrategias de análisis y revisión de planificaciones en conjunto con los docentes para mejorar sus contenidos	Revisión del 100% de las planificaciones en conjunto con los docentes que imparten asignaturas	Generar instancias previas al inicio de las asignaturas para revisar planificaciones y de manera semestral capacitar a los docentes en esta materia	Secretaría de estudios  Coordinador especialidad y de plan común
Gestión pedagógica	Organizar instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente.	Realizar 4 jornadas en el año en conjunto con la planta docente – administrativa y docentes horas	Desarrollar reuniones con la comunidad de docentes, para reflexionar e identificar las fortalezas y debilidades para mejorar nuestro que hacer educativo	Dirección de carrera

Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Desarrollar un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	Identificar al 100% de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	Crear un plan de trabajo individual en conjunto con los docentes para los estudiantes con necesidades educativas especiales	Dirección de carrera  Coordinador especialidad y plan común
--	--	---	---	---

### PME Área Liderazgo

Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo sostenedor	Generar un presupuesto anual identificación los recursos por meses para que el sostenedor entregue oportunamente los recursos comprometidos	Tener el 80% de los recursos de manera trimestral para gestionar los recursos de forma mensual	Desarrollar planificaciones de presupuestos anuales, identificando gastos mensuales por asignaturas para tener recursos disponibles	Dirección de carrera
Liderazgo sostenedor	Mantener comunicación continua y directa entre el sostenedor, área	Establecer 1 hora semanal en el	Generar reunión semanal con sostenedor, área financiera y dirección de carrera para	Dirección de carrera

	financiera y dirección de carrera para la gestión oportuna de recursos	seguimiento de los recursos financieros	poder gestionar los apoyos acordados	
Planificación y gestión del resultado	Crear un plan de mejoramiento educativo y un PEI de la carrera, ya que no se cuenta con uno	Crear 1 PEI y 1 PME el presente año	Crear de manera colectiva, junto a curriculistas de la institución y equipo académico de la carrera 1 PEI y un PME	Planta docente - administrativa

### **PME Área Convivencia escolar**

Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Formación	Designar a una persona del equipo para estar a cargo de la convivencia educacional	A principio del año académico debe contar con un encargado.	Designar a la persona idónea del equipo de la carrera para hacerse cargo de la convivencia educativa	Dirección de carrera
Formación	Fomentar la distribución y la capacitación en el reglamento interno institucional de afectividad y sexualidad para toda la comunidad educativa, para así lograr seguimientos y mejorar aspectos que tengan falencias	Que el 80% de la comunidad educativa conozca y comprenda el reglamento interno de afectividad y sexualidad	Generar instancias tanto vía online y presencial capacitaciones del reglamento interno de afectividad y sexualidad para toda la comunidad educativa	Vicerrectoría

Formación	Promover la comunicación del equipo directivo y la planta docente con los padres de los estudiantes de la carrera	Comunicarse con el 100 % de los apoderados de los estudiantes con problemáticas educacionales.	Desarrollar lineamientos de comunicación efectiva con los apoderados de los estudiantes que tengan problemáticas dentro de la carrera	Dirección de carrera  Equipo académico
Participación	La institución promueve y fomenta la expresión de ideas, debates fundamentados y reflexivo entre los estudiantes	Generar 2 reuniones anuales de facultades entre los estudiantes con temáticas importantes que le aquejan sobre su institución y/o facultad	Desarrollar 2 reuniones anuales entre los estudiantes correspondientes a su facultad para discutir y debatir en un entorno de respeto sobre la contingencia educacional de su institución	Sostenedor  Vicerrectoría  Decanatura de facultad
Participación	Generar participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo de sede.	Integrar a 3 docentes planta a los consejos de sede	Contemplar a la comunidad académica en los consejos de sede y no tan solo a los directores de carrera	Vicerrectoría de sede
Participación	Crear centro de apoderados de la carrera	Al inicio del año académico contar con centro de apoderado	Incentivar a través de comunicados y comunicación vía correo a los apoderados	Dirección de carrera

			de los estudiantes de la carrera para crear centro de apoderados	
Participación	Desarrollar consejos de profesores de manera trimestral, dado que la institución solo cuenta con consejo de facultad y sede	3 veces al año, desarrollar consejo de profesores	Reunirse 3 veces al año con todos los docentes y académicos de la carrera en consejo de profesores	Dirección de carrera
Participación	Crear una base de datos interna de la carrera de los apoderados de los estudiantes matriculados para crear una comunicación directa y fluida	Tener el 100% de los apoderados en una base de dato de los estudiantes matriculados al inicio del año académico	Al momento de la matricula ingresar en una base de dato interna, los datos de los apoderados de los estudiantes	Secretaria de estudios

**PME Área gestión de Recursos**

Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión del recurso humano	Implementar mecanismos para tener baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazo en caso de licencias	Lograr bajar la tasa a un 5% anual de ausentismo	Fomentar a través de medios económicos (bonos) y también a través de incentivos académicos (becas de formación) a los docentes en relación a su cumplimiento laboral	sostenedor
Gestión del recurso humano	Crear estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles atractivas condiciones de trabajo	Tener docentes destacados en las áreas disciplinares de la carrera	Promover la estabilidad contractual a los docentes horas, fomentar a través de cursos formativos la continua mejora de los docentes integrándolos en diplomados o postgrados dentro de la misma institución	Decanatura de facultad
Gestión del recurso humano	Promover el cambio de protocolo de desvinculación a los docentes, administrativos y docentes horas	Sostener negociación con sindicatos, comunidad y sostenedor en relación con el protocolo de desvinculación	Generar petitorios formales al sostenedor para cambiar el protocolo de desvinculación.	Sostenedor

## Conclusión

A través del presente trabajo realizado, que consto de aplicar un diagnostico institucional a la carrera de Ingeniería en Gestión de Expediciones y Ecoturismo, para identificar las fortalezas y debilidades, las cuales, dan directrices para desarrollar el PME a corto plazo.

Dicho instrumento autoevaluativo, nos dio a conocer las diversas falencias, las cuales se identifican por los bajos niveles de calidad alcanzados. Principalmente el área de convivencia escolar es la que muestra mayores debilidades, ya sea por la estructura Universitaria o la forma de hacer Universidad, que no cuenta con un seguimiento activo de la comunidad como lo son los apoderados y/o comunidad educativa, lo cual implica diversas problemáticas, como por ej. la participación.

También las fortalezas de áreas como el liderazgo y la gestión de recursos nos entregan indicadores los cuales pueden ser beneficiosos, los cuales nos enfocamos para desarrollar en base a acciones ya aplicadas en el PME para las debilidades del are de convivencia escolar y gestión del curriculum.

Sin duda alguna este instrumento es un insumo importante para el desarrollo del mejoramiento continuo y el cumplimiento de los estándares de calidad, aplicando el PME a corto plazo para mejorar dichos indicadores los cuales tienen un bajo nivel de calidad, para así beneficiar a la comunidad educativa de la carrera.

## Bibliografía

Directores que Hacen Escuela. (2015). *Por dónde empezar: El diagnóstico institucional*. OEI, Buenos Aires. Recuperado de <https://portaldelas escuelas.org/el-diagnostico-institucional.pdf>

DIRECCION DE EDUCACION GENERAL. (2019). *Orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo*. Recuperado de <https://mineduc.cl/PME-orientaciones-generales.pdf>

Espinoza, O. (2017). Privatización de la educación superior en Chile: Consecuencias y lecciones aprendidas. *Eccos - Revista Científica*, 44, 175–202.

Ley N.º 21.091 sobre educación superior. (2018). *Ministerio de Educación*.

Manual de orientaciones técnicas para la elaboración del plan de mejoramiento educativo. (n.d.). Recuperado de <https://mineduc.cl/mono-1047.pdf>

Pinilla Roa, A. E., Sáenz Lozada, M. L., & Vera Silva, L. (2003). *Reflexiones sobre educación universitaria I* (2. ed.). Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/127625?page=22>

Pizarro, J. (2021). *Historia de la educación superior en Chile: Un enfoque evolutivo*. Ediciones Históricas.

Salazar, J. M. (2012). *Modelos de aseguramiento de la calidad en la educación superior*. RIL editores.

UNESCO. (2015). *La educación superior en el mundo: Informe de la UNESCO sobre la educación superior*. Recuperado de <https://unesco.org>

## Anexo 1. Herramienta de evaluación

### Ficha técnica

#### 1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## Análisis de las áreas de proceso

### 1. Área de gestión del currículum

#### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y				

suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				

<p>11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.</p>				
<p>12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.</p>				
<p>13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.</p>				

## 1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				

7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

### 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				

4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				
2. El sostenedor establece metas claras al director.				
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				

### 1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				

2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

### 1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

<b>Proceso general a evaluar:</b> La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto,				

los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				

4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				

3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

### 1.3. Dimensión: Participación

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				

7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				

7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

## 1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que				

concedan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.				

## Anexo 2. Cuadros de tabulación de datos obtenidos.

1.- Gestión Pedagógica						
Prácticas/ Preguntas	Nivel de calidad de la práctica				Total Ptos	
	1	2	3	4	28	Porcentaje
1	0	1	3	3	23	82%
2	0	0	2	5	26	93%
3	0	2	2	3	22	79%
4	0	0	4	3	24	86%
5	0	2	3	2	21	75%
6	1	2	1	3	20	71%
7	2	1	2	2	18	64%
8	1	2	4	0	17	61%
9	0	1	4	2	22	79%
10	1	0	4	2	21	75%
11	0	1	3	3	23	82%
12	0	3	4	0	18	64%
13	1	2	2	2	19	68%

2.- Enseñanza y aprendizaje en el aula						
Prácticas/ Preguntas	Nivel de calidad de la práctica				Total Ptos	
	1	2	3	4	28	Porcentaje
1	0	0	3	4	25	89%
2	0	1	2	4	24	86%
3	1	1	1	4	22	79%
4	0	0	3	4	25	89%
5	0	0	4	3	24	86%
6	0	2	3	2	21	75%
7	0	0	3	4	25	89%
8	0	2	4	1	20	71%

3. Apoyo al desarrollo de los estudiantes						
Prácticas/ Preguntas	Nivel de calidad de la práctica				Total Ptos	
	1	2	3	4	28	Porcentaje
1	0	1	2	4	24	86%
2	0	2	4	1	20	71%
3	0	1	4	2	22	79%
4	2	4	1	0	13	46%
5	0	2	3	2	21	75%
Dimensión: Liderazgo del sostenedor						
Prácticas/ Preguntas	Nivel de calidad de la práctica				Total Ptos	
	1	2	3	4	28	Porcentaje
1	0	1	4	2	22	79%
2	0	1	2	4	24	86%
3	0	3	3	1	19	68%
4	2	2	2	1	16	57%
5	2	3	2	0	14	50%

Dimensión: Liderazgo Formativo y académico del director						
Prácticas/ Preguntas	Nivel de calidad de la práctica				Total Ptos	
	1	2	3	4	28	Porcentaje
1	0	0	2	5	26	93%
2	0	1	2	4	24	86%
3	0	0	4	3	24	86%
4	0	0	3	4	25	89%
5	0	1	3	3	23	82%
6	0	0	5	2	23	82%
7	0	0	0	7	28	100%

Dimensión: Planificación y gestión de resultados						
Prácticas/ Preguntas	Nivel de calidad de la práctica				Total Ptos	
	1	2	3	4	28	Porcentaje
1	0	1	0	6	26	93%
2	1	1	3	2	20	71%
3	0	0	4	3	24	86%
4	0	3	4	0	18	64%
5	1	0	4	2	21	75%
6	0	3	2	2	20	71%

Dimensión: Formación						
Prácticas/ Preguntas	Nivel de calidad de la práctica				Total Ptos	
	1	2	3	4	28	Porcentaje
1	0	3	3	1	19	68%
2	1	1	5	0	18	64%
3	1	1	4	1	19	68%
4	1	2	4	0	17	61%
5	0	3	3	1	19	68%
6	2	3	2	0	14	50%

Dimensión convivencia escolar						
Prácticas/ Preguntas	Nivel de calidad de la práctica				Total Ptos	
	1	2	3	4	28	Porcentaje
1	0	0	1	6	27	96%
2	0	0	2	5	26	93%
3	0	1	1	5	25	89%
4	0	0	4	3	24	86%
5	0	0	2	5	26	93%
6	0	1	2	4	24	86%
7	1	0	3	3	22	79%

Dimensión Participación						
Prácticas/ Preguntas	Nivel de calidad de la práctica				Total Ptos	
	1	2	3	4	28	Porcentaje
1	0	0	4	3	24	86%
2	0	1	5	1	21	75%
3	0	0	4	3	24	86%
4	0	3	4	0	18	64%
5	1	3	3	0	16	57%
6	0	0	3	4	25	89%
7	4	1	2	0	12	43%
8	1	3	3	0	16	57%
9	1	2	3	1	18	64%
10	0	1	6	1	24	86%

Dimensión: Gestión del recurso humano						
Prácticas/ Preguntas	Nivel de calidad de la práctica				Total Ptos	
	1	2	3	4	28	Porcentaje
1	0	0	4	3	24	86%
2	1	3	2	1	17	61%
3	1	3	2	1	17	61%
4	0	0	4	3	24	86%
5	0	1	3	3	23	82%
6	0	0	4	3	24	86%
7	2	2	2	1	16	57%
8	0	0	2	5	26	93%

Dimensión : Gestión de recursos financieros						
Prácticas/ Preguntas	Nivel de calidad de la práctica				Total Ptos	
	1	2	3	4	28	Porcentaje
1	0	1	5	1	21	75%
2	0	0	5	2	23	82%
3	0	0	4	3	24	86%
4	0	0	4	3	24	86%
5	1	0	2	4	23	82%
6	0	0	5	2	23	82%
7	0	1	3	3	23	82%

Dimensión recurso educativo						
Prácticas/ Preguntas	Nivel de calidad de la práctica				Total Ptos	
	1	2	3	4	28	Porcentaje
1	0	0	0	7	28	100%
2	0	0	0	7	28	100%
3	0	0	0	7	28	100%
4	0	0	0	7	28	100%
5	0	0	0	7	28	100%