



**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER PROFESIONAL
EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO
DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INTEGRAL DE ADULTOS DE MACHALÍ LICEO
DE ADULTOS LÍA ARAVENA REGIÓN DEL LIBERTADOR BERNARDO
O'HIGGINS, RANCAGUA**

Nombre del candidato a Magister: Pedro José, Troncoso Bustos
Nombre del tutor Disciplinar: Dr. Francisco Calderón
Nombre del tutor Metodológico: Dr. Oscar Rojas

Santiago, Marzo 2024

INDICE

Lista de tablas.....	iii
Lista de gráficos.....	iv
Lista de figuras.....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Marco Teórico.....	3
Marco contextual.....	20
Diagnóstico Institucional.....	28
Análisis de los resultados.....	36
Conclusiones.....	61
Bibliografía.....	62

LISTA DE TABLA

Tabla 1 Antecedentes del Establecimiento.....	20
Tabla 2 Equipo Directivo.....	20
Tabla 3 Personal acogido a la Ley 20.501.....	27
Tabla 4 Personal acogido al artículo 72 letra K) del Estatuto Docente.....	27
Tabla 5 Distribución de las dimensiones, subdimensiones y prácticas.....	37
Tabla 6 Resultados de la Dimensión Gestión Pedagógica, Subdimensión Gestión del Curriculum.....	39
Tabla 7 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	41
Tabla 8 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	42
Tabla 9 Subdimensión Liderazgo del sostenedor.....	44
Tabla 10 Subdimensión Liderazgo <i>del director</i>	45
Tabla 11 Subdimensión Planificación y gestión de resultados.....	47
Tabla 12 Subdimensión Formación.....	48
Tabla 13 Subdimensión Convivencia.....	49
Tabla 14 Subdimensión Participación.....	52
Tabla 15 Subdimensión Gestión de personal.....	53
Tabla 16 Subdimensión Gestión de recursos educativos.....	54
Tabla 17 Subdimensión Gestión de recursos financieros.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Ciclo de mejoramiento continuo.....	5
Figura 2	Plan de mejoramiento continuo.....	6
Figura 3	Fases del plan de mejoramiento.....	8
Figura 4	Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.....	9
Figura 5	Dimensiones y subdimensiones del PME.....	18

RESUMEN

Este trabajo de grado da a conocer la realidad del Centro De Educación Integral De Adultos De Machalí Liceo De Adultos Lía Aravena Región Del Libertador Bernardo O'Higgins, Rancagua, al considerar aspectos de su historia, misión, visión, sellos institucionales, resultados académicos, entre otros, con el propósito de reflejar el trabajo desarrollado en este establecimiento, que ha servido a la comunidad formando a generaciones de familias del sector sino además, difundir acciones que propenden a la mejora escolar y promueven la calidad en su gestión a partir de las lecciones aprendidas en el liceo, considerando el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del Ministerio de Educación de Chile. La información brindada se sustenta en una sólida revisión bibliográfica, a través del análisis de textos de diversas fuentes literarias, de la revisión desde la práctica del establecimiento educacional y de la normativa legal actual. La investigación considera la crisis actual al presentar un Plan de Mejoramiento Educativo, teniendo como base un diagnóstico institucional llevado a cabo con la participación de toda la comunidad educativa del establecimiento en diferentes instancias, para señalar líneas de acción que procuran la mejora de aquellos aspectos detectados como deficientes y mantienen las fortalezas del establecimiento educativo, sostenibles durante el plazo de un año.

Palabras clave: Diagnóstico institucional, plan de mejoramiento, educativo.

INTRODUCCIÓN

El Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta de programación estratégica que posibilite a las instituciones educativas coordinar de forma consistente y holística los objetivos, metas y procedimiento para el fortalecimiento de los aprendizajes de todos los estudiantes; lo que significa guiar a los establecimientos hacia ciclo de mejora continua que comprende un recorrido constante por una serie de etapas organizadas con el propósito de potenciar su gestión institucional e incrementar sus resultados educativos de acuerdo con lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional. En este sentido, es que este trabajo tiene como propósito presentar el Plan de Mejoramiento Educativo para el Liceo de Adultos Lía Aravena de Región del Libertador Bernardo O'Higgins, Rancagua elaborado a partir del diagnóstico institucional.

Este trabajo se encuadra en el contexto del aseguramiento de la calidad de la educación que busca mejorar los procesos de gestión institucional que busca reforzar el potencial institucional y autoevaluación de los colegios, entregar orientaciones para la confección de los planes de mejoramiento y favorecer el fortalecimiento de la calidad de la educación que se entrega. Para recoger información se utilizaron diversos instrumentos tales como entrevistas, encuestas, grupos focales; observación directa, revisión de: PEI, actas de rendición de cuentas y reuniones, resultados educativos y financieros, base con datos e índices del establecimiento, horarios, planificaciones, registro de observaciones de clases, calendario e instrumentos de evaluación, adecuaciones curriculares, entre otras.

Por supuesto todo el diagnóstico fue realizado considerando todos los integrantes de la comunidad educativa del Liceo de Adultos Lía Aravena de Región Rancagua. En una primera etapa se encuentra el marco teórico donde se entrega una revisión de la literatura actualizada y organizada en relación con las temáticas que se abordan en este trabajo, posteriormente se presenta un marco contextual del establecimiento donde se realiza este Plan de Mejoramiento para

elaborar un diagnóstico preciso, consistente, auténtico y aterrizado a la realidad específica del establecimiento. Luego se presenta el diagnóstico institucional del establecimiento a partir de los Estándares Indicativos de Desempeño, a partir del cual se elabora el Plan de Mejoramiento Educativo, donde se exponen tablas de fortalezas y debilidades en función de las cuatro dimensiones y subdimensiones de la gestión escolar, que emanan del análisis e interpretación de los datos. Y por último, se presenta el Plan de Mejoramiento donde se plantean los objetivos, metas, acciones y responsables.

MARCO TEÓRICO

CALIDAD EN LA EDUCACIÓN

La educación es el pilar fundamental del crecimiento de los pueblos. La capacidad de respuesta de los individuos ante situaciones concretas, su efectividad en la toma de decisiones, su nivel de actividad y su actitud ante situaciones problemáticas, están determinados por la calidad de la educación recibida.

La calidad de la educación se constituye así, en la sociedad moderna, en el objetivo de la transformación educativa, es el orientador de cualquier cambio, lo cual hace plantear que antes de las reformas, se precisa definir qué es calidad de la educación, a fin de orientar la acción, pues esta política se convierte en patrón de control de la eficiencia del sistema, ajusta decisiones y procesos e impacta la calidad de vida.

Se entiende por calidad como el:

Proceso consensuado (por todos los miembros implicados) de construcción de objetivos para cada contexto y momento y la trayectoria o tendencia que realizamos para conseguirlos. En el caso de la educación, sería el proceso de construcción y/o fijación (por miembros de los distintos estamentos de la comunidad educativa) de objetivos educativos, no solamente referidos a los logros de los alumnos, sino también a cuestiones curriculares y organizativas, a la vida del centro, y el camino que recorreremos para lograrlos. (Moreno, 2009, p. 26).

La calidad es un proceso de transformación y mejora cualitativa permanente, la calidad educativa busca el logro de propósitos que necesitan estar continuamente en evaluación para determinar si se adecuan a las necesidades del contexto; se centra en el desempeño y los procesos que buscan satisfacer los requerimientos individuales, sociales, culturales y económicos. La idea de calidad educativa integral debe incorporar además el concepto de equidad, que tiene que ver, en general, con la igualdad de oportunidades y con el respeto por la

diversidad, por lo cual es un valor, que también debe agregarse a los restantes valores en su más completa amplitud y profundidad.

CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

El ciclo de mejoramiento continuo de acuerdo a Avendaño et al. (2018) se concibe:

Como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (p.23).

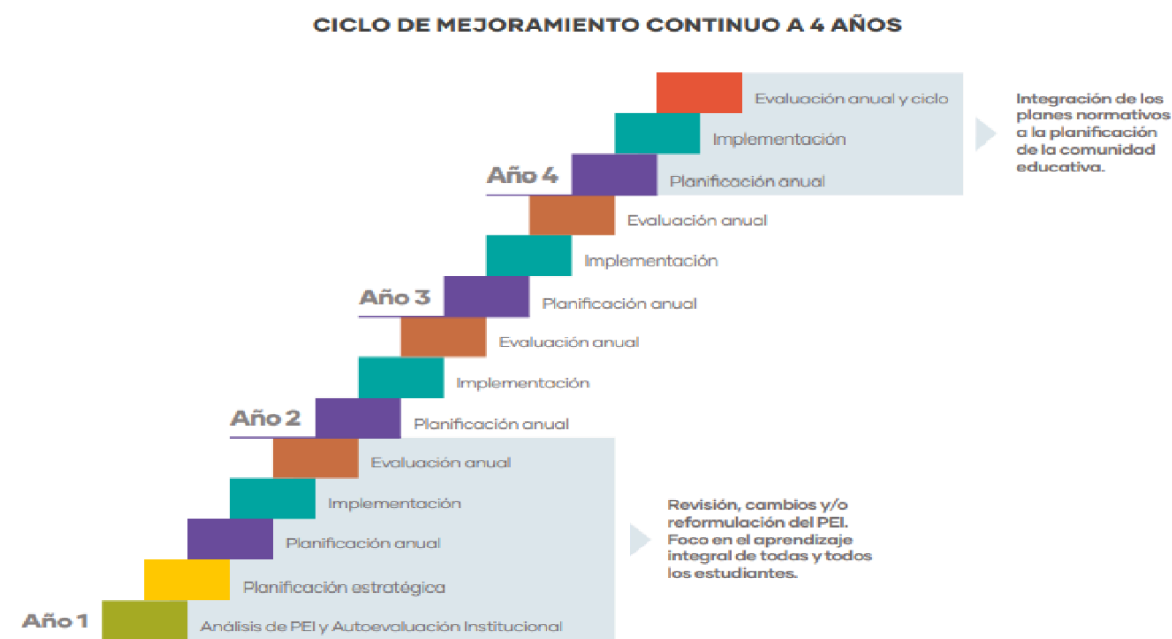
Este ciclo de mejoramiento parte desde un diagnóstico institucional, para visualizar los aspectos a mejorar, luego se va a la planificación de acciones para generar la ejecución de ésta y finalmente se va evaluando y ajustando detalles para conseguir la mejora como resultado final.

La Ley General de Educación 20.307 en el año 2009, articula el PEI y el PME de modo que ambos contribuyan a la mejora de la calidad de la educación que se imparte en los establecimientos chilenos. Entonces, el PEI se constituye en el instrumento que permite proporcionar una educación de calidad al definir los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógico de cada comunidad educativa y el PME permite al establecimiento educacional organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Esto implica que las escuelas y liceos desarrollen un Ciclo de Mejoramiento Continuo, con fases articuladas para mejorar su gestión institucional y sus resultados educativos en función de lo declarado en el PEI.

El Ministerio de Educación, en el documento *Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos* (2018) indica: "El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI)." (p. 25) (Ver figura 1).

Figura 1

Ciclo de mejoramiento continuo



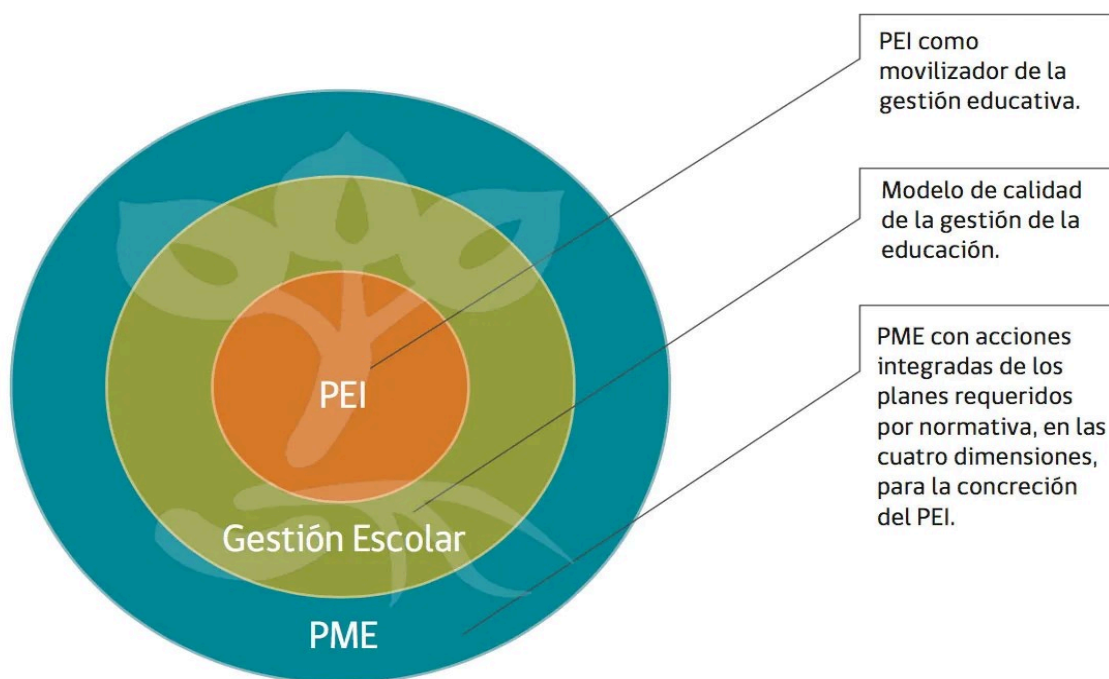
Fuente: Reimpreso de *Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos*, p. 25.

Cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento, planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su PEI. Dentro de este marco, el PME es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo, pues sirve de guía para la evaluación

institucional y pedagógica de cada establecimiento, al definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años; ordenar y articular las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo. El PME es una herramienta que ordena y materializa el ciclo de mejoramiento, desafiando a las comunidades educativas en un diseño participativo y estratégico de su mejoramiento, a partir de una mirada proyectiva de mediano y largo plazo, con fases y etapas que se concretizan en planes anuales.

Figura 2

Plan de mejoramiento continuo.



(MINEDUC, 2018, p.48)

El Plan de Mejoramiento Educativo es la herramienta central de la gestión escolar donde se organizan y ordenan las acciones en una planificación estratégica a 4 años. La que se concretará en cuatro periodos anuales de la siguiente manera:

Diagnóstico institucional:

Planificación

Implementación.

Evaluación.

El Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos del Ministerio de Educación (2018), se plantea que es un:

Modelo de gestión del mejoramiento educativo que toma en cuenta la realidad sociocultural y territorial de cada establecimiento, los intereses y necesidades de los estudiantes, los procesos pedagógicos que ocurren tanto dentro como fuera del aula, entre otros... requiere comprender el mejoramiento como un proceso sistémico y global, que abarca distintos niveles (aula, establecimiento, territorio local, nivel regional y nacional) y dimensiones (cognitiva, social, emocional, física, ética, entre otras), y donde la colaboración y participación de la toda la comunidad educativa resulta fundamental. (p. 13).

El Ministerio de Educación, en el documento Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, (2020) señala: “Las principales características del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

1. No diferencia a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, por que identifica procesos que debieran estar presente en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.

2. Las áreas y dimensiones son aquellas que en opinión del Ministerio de Educación y la experiencia internacional y nacional acumulada inciden en la generación de resultados del establecimiento.

3. No es prescriptivo, es decir no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. Sólo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada establecimiento.

4. La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de Metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, son las condiciones de una gestión de calidad y por tanto se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión del establecimiento.

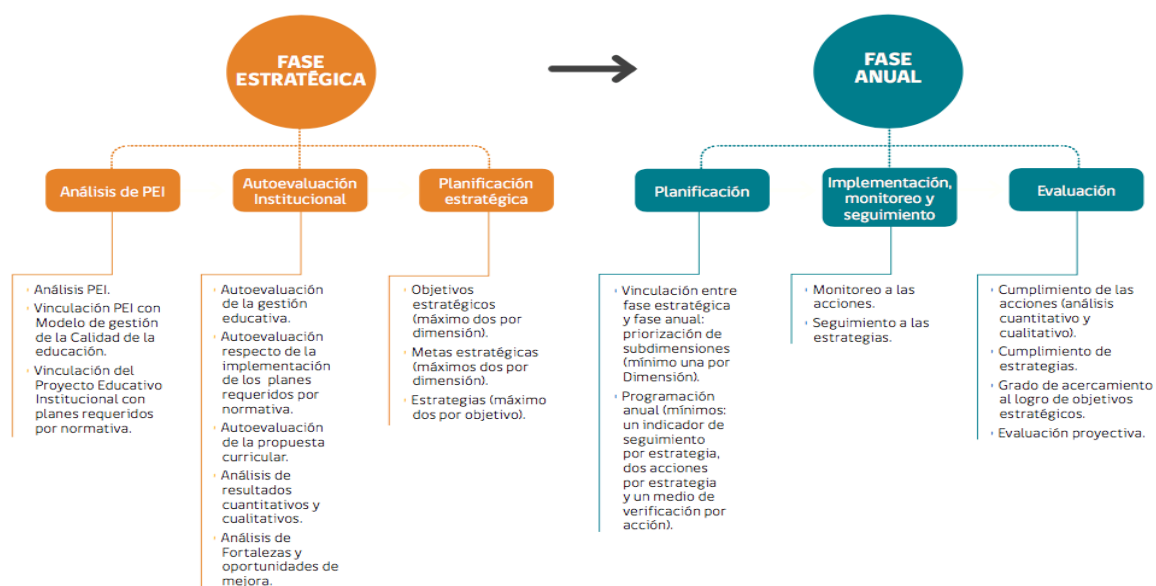
5. Tiene como principio orientador el mejoramiento continuo, promoviendo la idea sistemática de incrementar calidad. Cada uno de los procesos puede ser objeto de este principio que se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanente.

6. Permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados.” (p. 3).

Organización de Plan de Mejoramiento Educativo

Figura 3

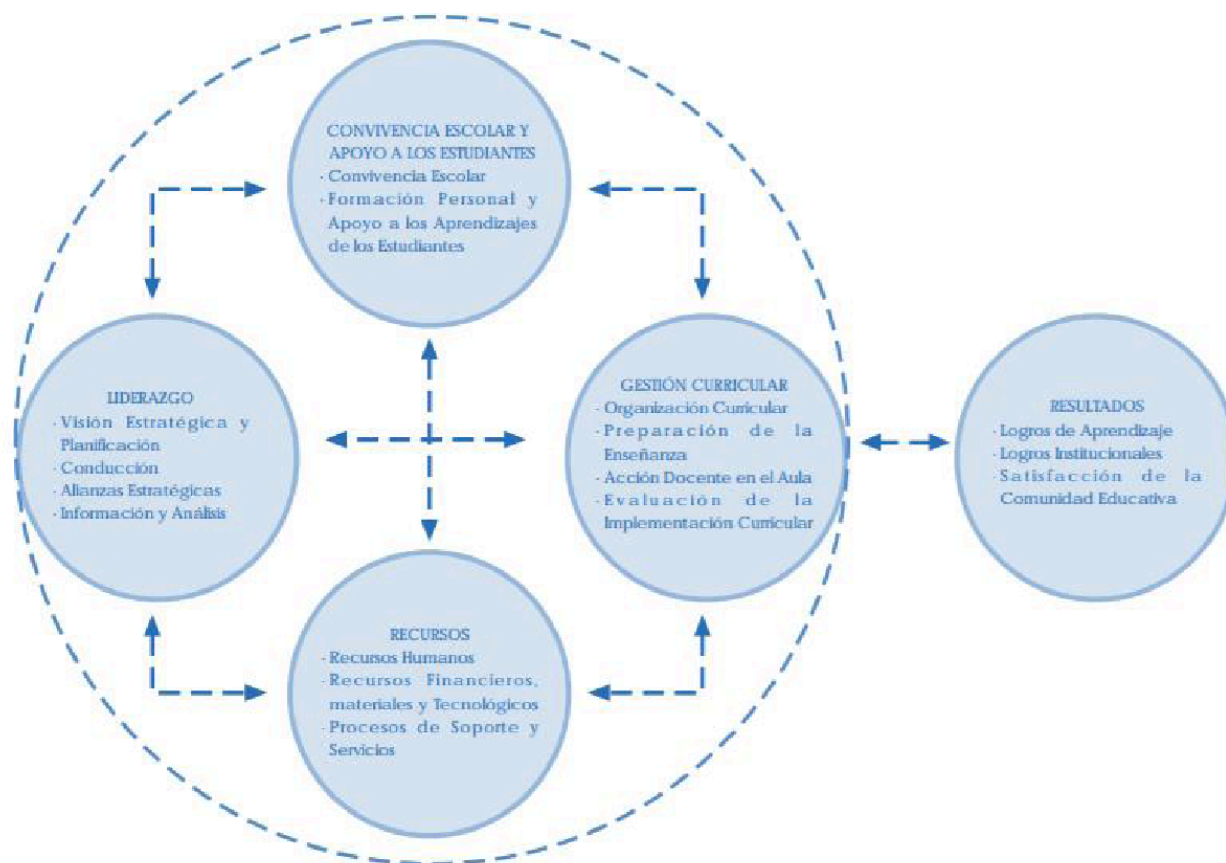
Fases del plan de mejoramiento



La estructura del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar comprende Áreas, Dimensiones y Elementos de Gestión. Las Áreas, son cinco y son el elemento clave de la gestión de un establecimiento educacional. Dichas áreas, son de dos tipos: de procesos y de resultados. Las áreas de Procesos son cuatro y se dan a nivel de las prácticas de gestión que desarrolla el establecimiento educacional para lograr sus metas y objetivos. El área de Resultados refiere a los datos e informaciones que posee o genera el establecimiento educacional, permitiéndole dar cuenta del resultado de los aprendizajes, los logros institucionales y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa. (Ver figura 4).

Figura 4

Áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar



* Fuente: Reimpreso de Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, p. 2

Las Dimensiones, son el contenido técnico de las áreas de proceso en forma desagregada, en tanto los Elementos de Gestión describen un grado específico de la operacionalización del contenido de las áreas y las dimensiones. A continuación, se contextualizan cada una de las dimensiones y se mencionan sus subdimensiones:

La Dimensión Gestión Pedagógica, considera las políticas, procedimientos y prácticas que deben desarrollar el equipo directivo y docente para asegurar una gestión pedagógica efectiva y por tanto la sustentabilidad del PEI. Está constituida por tres subdimensiones: Gestión Curricular, Enseñanza y Aprendizaje en el aula y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

La Dimensión Liderazgo, implica que quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico-pedagógica del establecimiento deben orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales a fin de conducir a los integrantes de la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas institucionales. La constituyen tres subdimensiones: Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director, Planificación y gestión de resultados.

La Dimensión Convivencia Escolar, comprende las políticas, líneas de acción y prácticas que se deben realizar en el establecimiento educacional para favorecer el desarrollo personal, social ético y espiritual de los estudiantes, considerando las diferencias individuales y la convivencia de los integrantes de la comunidad educativa, favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los y las estudiantes de acuerdo con el PEI y el currículum vigente. Sus tres subdimensiones son: Formación, Convivencia, Participación y vida democrática.

La Dimensión Gestión de Recursos, refiere a las políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que debe realizar el establecimiento educacional al

asegurar las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos, tanto a nivel de provisión, como de organización y optimización de los recursos. Abarca la adquisición de recursos materiales y el perfeccionamiento que requieran docentes, profesionales, asistentes de la educación y técnicos de la escuela para atender los procesos formativos de sus estudiantes. Comprende tres subdimensiones: Gestión de personal, Gestión de recursos financieros, Gestión de recursos educativos.

La organización del PME considera 2 fases:

Una Fase Estratégica y una fase Anual.

La Fase estratégica del PME o primera fase del ciclo de mejoramiento continuo, con mirada proyectiva a cuatro años. Se diseña una propuesta de mejoramiento que surge desde el PEI, participando toda la comunidad educativa al definir y priorizar de manera conjunta los aspectos que abordarán para avanzar en la mejora de la formación y de los aprendizajes de los y las estudiantes. Esta fase estratégica consta de 3 etapas:

1) Análisis de PEI: etapa en que la comunidad educativa revisa y analiza su PEI, vinculando distintos elementos de la gestión educativa y estimando qué tan lejos está de poder concretarlo, teniendo como fin el potenciar el logro de los aprendizajes de todas y todos sus estudiantes.

2) Autoevaluación Institucional: la comunidad educativa realiza un análisis y reflexión considerando distintos aspectos de la gestión educativa y pedagógica, con el fin de establecer una línea de base y recopilar la información que permita determinar las fortalezas y aspectos a mejorar en torno a la concreción de la propuesta pedagógica definida en su PEI.

3) Planificación estratégica: etapa de elaboración de los objetivos, metas y estrategias, que orientarán cada período anual. Se definen sus componentes:

Objetivos Estratégicos: consideran las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento.

Metas Estratégicas: implican establecer indicadores cuantitativos que evaluarán los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico y determinarán los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

Estrategias: Son líneas de acción genéricas para un período anual que permiten acercarse al logro de los objetivos y metas trazados para cada una de las dimensiones. La definición de estrategias permite, además, vincular la Fase Estratégica con los períodos anuales y permite a la comunidad educativa identificar los esfuerzos que se requieren para cada año.

El siguiente nivel o Fase Anual tiene como propósito priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. La fase anual consta de 3 etapas:

1) Planificación Anual. En esta etapa, se diseñan acciones que permitan concretar las estrategias de mediano plazo y que acerquen cada período anual al logro de los objetivos a mediano plazo.

2) Implementación, monitoreo y seguimiento. Junto con implementar las acciones ya diseñadas, se deben registrar los niveles de ejecución de las acciones, considerar el impacto de las acciones, realizar ajustes y seguimiento a los resultados que posibiliten el logro de la propuesta de mejoramiento.

3) Evaluación. En esta etapa, se evalúa el impacto de las acciones en el logro de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y el grado de

acercamiento al logro de la fase estratégica, llegando a establecer proyecciones para el siguiente año.

Concretar los procesos para el mejoramiento continuo y la elaboración e implementación de las fases y etapas del PME requiere que el sostenedor(a), el equipo directivo, el Consejo Escolar y toda la comunidad educativa trabajen en conjunto, garantizando las condiciones para que los procesos tengan un impacto significativo en la mejora integral del estudiantado.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

El Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta de planificación de los establecimientos educacionales, que guía la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos y favorece a que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor, que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME), de acuerdo al MINEDUC (2018) corresponde:

Al instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales, que guía el mejoramiento de sus procesos institucionales y pedagógicos y favorece a que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor, que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes (p. 6).

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) como instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales que guía la mejora de sus procesos institucionales y pedagógicos y favorece que las comunidades educativas vayan tomando decisiones, en conjunto con su sostenedor (a), que contribuyan a la formación integral de sus estudiantes. Corresponde al “medio que permitirá llegar al lugar proyectado como comunidad educativa”. (Ciclo de

Mejoramiento en los Establecimientos Educacionales Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2019, p. 48)

El PME inicia con una etapa de Diagnóstico, donde se debe analizar los resultados educativos y la autoevaluación de la Gestión Institucional a través de un instrumento que permita el estudio de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas. Continúa una etapa de Planificación, en la que el establecimiento planifica lo que espera llevar a cabo en un año para la mejora de los resultados y las prácticas anteriormente nombradas, esta etapa requiere que el liceo fije metas y objetivos que le permitan definir hacia dónde quiere apuntar con las acciones que deben elaborar. Luego le sigue la etapa de Implementación, que dice relación con todo lo que el establecimiento realiza para ejecutar su planificación, junto con esto, toma decisiones respecto de ella, es decir, ajusta la Planificación inicial, y culmina con la etapa de Evaluación, la que corresponde al periodo en el cual la unidad educativa ya está cerrando su Plan y debe reflexionar respecto de lo logrado durante el año y de aquello que se presenta como un desafío para el año siguiente.

El establecimiento evalúa globalmente la gestión e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo; junto con esto, evalúa, además, el logro de las metas educativas y de aprendizajes y el logro de los objetivos asociados a los procesos de mejoramiento, además, establece las brechas entre lo proyectado y lo alcanzado.

El Plan de Mejoramiento Educativo se enmarca en la ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N°20.248), esta ley exige a los establecimientos adscritos a la subvención entregada por el Estado y a sus comunidades educativas, la opción de elaborar una propuesta para mejorar los resultados de aprendizaje a cuatro años, para lo cual se debe planificar, luego de realizado un diagnóstico en las áreas de gestión curricular, liderazgo, convivencia y recursos;

para enriquecer la propuesta que establece y ofrecen los establecimientos educacionales.

El Plan de Mejoramiento Educativo busca mejorar los resultados de los estudiantes y la gestión escolar, a través de procesos como diagnosticar, planificar y evaluar sus resultados, las dimensiones que plantean los “Estándares indicativo de desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores” son:

1.- Dimensión liderazgo: “La dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento. Considerando lo anterior, la dimensión Liderazgo se organiza en los subdimensiones Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director, y Planificación y gestión de resultados.” (Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, 2014, p. 43).

2.- Dimensión gestión pedagógica: La dimensión Gestión pedagógica comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, 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 y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades.

Considerando lo anterior, la dimensión Gestión pedagógica se organiza en los subdimensiones Gestión curricular, Enseñanza y aprendizaje en el aula, y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.” (Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus sostenedores, 2014, p. 69).

3.- Dimensión, formación y convivencia: “La dimensión Formación y convivencia

Comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y al currículum vigente. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas” “Considerando lo anterior, la dimensión Formación y convivencia se organiza en los subdimensiones Formación, Convivencia, y Participación y vida democrática.” (Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, 2014, p. 95).

4.- Dimensión gestión de recursos: La dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.

Considerando lo anterior, la dimensión Gestión de recursos “se organiza en los subdimensiones Gestión de personal, Gestión de recursos financieros y Gestión de recursos educativos” (Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, 2014, p. 121).

Para comenzar la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, se debe contemplar las siguientes etapas y fases:

Fase estratégica: Contempla una mirada proyectiva a cuatro años, su propósito es diseñar una propuesta de mejoramiento que surja desde el Proyecto Educativo Institucional. Implica dos etapas:

1.- Análisis del PEI: Permite realizar un análisis de la visión, misión, sellos; permite organizar una propuesta de mejoramiento que recoja todas las aristas de la gestión educativa y marque el horizonte que la comunidad educativa quiere alcanzar en todo sentido.

2.- Autoevaluación Institucional: La comunidad educativa realiza un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica y de sus resultados.

3.- Planificación estratégica: Contempla la elaboración de objetivos, metas y estrategias a mediano plazo, las que orientarán cada periodo anual.

Fase Anual: Una vez realizada la fase estratégica, los establecimientos deberán abordar una fase anual que contiene:

Diagnóstico anual: que implica un análisis específico de resultados y de las prácticas de gestión que dan cuenta de un detalle de la gestión institucional.

Planificación: en esta etapa, se deben diseñar acciones que permitan concretar las estrategias diseñadas a mediano plazo y que acerquen cada periodo anual al logro de los objetivos a mediano plazo.

Implementación, seguimiento y monitoreo: los establecimientos, junto con implementar las acciones diseñadas, deben registrar los niveles de ejecución de las acciones y realizar seguimiento a los resultados.

Evaluación: en esta etapa, las comunidades educativas no solo evalúan el impacto de las acciones en el logro de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y el grado de acercamiento al logro de la fase estratégica. Junto con esto, se establecen proyecciones para el próximo periodo anual. Para asegurar dicha calidad, la normativa y los enfoques que se deben considerar al momento de la elaboración del Plan de Mejoramiento y su implementación con los siguientes y que fueron extraídos de las Orientaciones de PME 2018: El plan de mejoramiento Educativo (PME), proporciona los recursos necesarios para la realización de varias acciones educativas que tiene que ver con las siguientes cuatro dimensiones.

Figura 5*Dimensiones y subdimensiones del PME*

		DIMENSIONES			
		LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
SUBDIMENSIONES	Liderazgo del sostenedor	(6 estándares)	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión de personal (9 estándares)
	Liderazgo del director	(7 estándares)	Enseñanza y aprendizaje en el aula (6 estándares)	Convivencia (7 estándares)	Gestión de recursos financieros (6 estándares)
	Planificación y gestión de resultados	(6 estándares)	Apoyo al desarrollo de los estudiantes (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)

Las dimensiones, de acuerdo al Ministerio de Educación (2018) son:

Agrupaciones de contenidos institucionales y pedagógicos relevantes del área y contiene la identificación y descripción de los temas y criterios más específicos que deben ser abordados mediante las prácticas. Cada una de las dimensiones obtiene una fase de mejoramiento en función de los niveles de la calidad en que se encuentran las prácticas que la componen (p.1).

A su vez cada dimensión contiene subdimensiones, que, según Avendaño, et al (2018) son “formas más acotadas de organizar los contenidos que compone cada dimensión. Está compuesta por procesos que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión institucional y pedagógica” (p. 89).

Enfoques:

De acuerdo a lo planteado por López (2020)

El enfoque formativo: se trata de concebir la convivencia escolar como un fin en sí mismo, y convertirla en pilar fundamental del proceso formativo integral. Relevar el qué, el cómo, el para qué, y con quiénes aprendemos.

El enfoque inclusivo: considera a la escuela como espacio de encuentro de los diversos, reconociendo, valorando y aprendiendo a aprender desde diferentes intereses, motivaciones y capacidades. Es la transformación de la escuela no solo en lo físico, sino que también en lo ético y relacional.

El enfoque participativo: apunta a hacer posible la incorporación de todos los miembros de la comunidad educativa y fomenta que las escuelas se organicen en equipos de trabajo en pro de una meta común que los moviliza y da sentido de pertenencia e identidad.

El enfoque territorial: apuesta por incorporar elementos identitarios (históricos, culturales, sociales, políticos, entre otros) de las comunidades locales a las que pertenecen los establecimientos educacionales para generar políticas nacionales con sentido local.

El enfoque de derechos: considera a cada uno de los actores de la comunidad educativa como sujetos de derechos, con capacidad para desarrollar en plenitud todo su potencial. Reconoce también que cada ser humano tiene experiencias esenciales que ofrecer y que requiere que sus intereses y necesidades sean consideradas.

El enfoque ético: pone su acento en una pedagogía basada en el valor de la confianza y el cuidado que deben sustentar las relaciones interpersonales que se establecen entre todos quienes conforman las comunidades educativas.

MARCO CONTEXTUAL

CENTRO DE EDUCACIÓN INTEGRAL DE ADULTOS DE MACHALÍ, LICEO DE ADULTOS LÍA ARAVENA

Tabla 1

Antecedentes del Establecimiento

Nombre del Establecimiento:	Centro de Educación Integral de Adultos de Machalí
RBD:	24.551
Dirección:	Baquedano 10.338
Comuna:	Machalí
Teléfono:	563-5596531
Email	Ceialiaaravena@cormun.cl
Sostenedor	Corporación Municipal de Rancagua
Dependencia	Municipal
Nivel de Enseñanza	Educación básica adultos sin oficios. Educación Media H-C Adultos

Tabla 2

Equipo Directivo

Nombre	Cargo
Pedro José Troncoso Bustos	Director
Carlos Andrés Ávila Cantillano	Jefe de Unidad Técnica Pedagógica UTP
Romina Andrea Parra Sandoval	Inspectora General
María Carolina Riveras Lavín	Encargada de Convivencia

Personal de la institución:

CORMUN: Organismo sostenedor de la educación pública municipal de Rancagua, al mando del Secretario General de la corporación.

EQUIPO DIRECTIVO: Compuesto por el equipo docente directivo y de gestión, incluyendo por reglamentación del estatuto Docente, el Director (a) del establecimiento, el Jefe de UTP, Inspector General, Encargado de Convivencia.

DOCENTES C.E.I.A.: Compuesto por los docentes del establecimiento educacional regidos por el Estatuto Docente, Ley N° 19.070.

ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN: Compuesto por el personal no docente, auxiliares y otros profesionales, regidos por el Estatuto de Asistentes de la Educación, Ley N°21.109.

ALUMNOS C.E.I.A.: Compuesto por los jóvenes y adultos usuarios del sistema de educación integral de adultos.

Funciones del personal del Centro De Educación Integral De Adultos De Machalí, Liceo De Adultos Lía Aravena

Directores

Encargado de dirigir y ser un líder con todos los que integran la comunidad educativa.

Debe preocuparse por los aprendizajes de sus estudiantes, los logros institucionales, de organizar la escuela, debe participar en las definiciones pedagógicas, administrativas y de clima organizacional.

Programar los horarios de. Supervisar el cumplimiento del horario de trabajo. Organizar el trabajo de los Inspectores de pasillo.

Preocuparse por el cumplimiento del aseo.

Llevar el control de asistencia. Mantener actualizado los antecedentes de los estudiantes.

Cautelar por el cumplimiento de las normas contenidas en el Reglamento de Convivencia Escolar.

Atender apoderados cuyos estudiantes tienen que afectan la sana convivencia.

Cautelar el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene.

Velar y supervisar por la adecuada aplicación de los Planes y Programas de Estudio.

Supervisar y mantener archivos de las planificaciones.

Coordinar y planificar la utilización adecuada de los recursos materiales, audiovisuales e informáticos, para la realización de la clase.

Contribuir al perfeccionamiento de técnicas de enseñanza. Controlar periódicamente los contenidos o actividades en los libros de clases, formulando observaciones a los Docentes.

Realizar periódicamente acompañamiento al trabajo docente en el aula, con el objeto de cautelar el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Mantener a disposición de los docentes los Planes y programas de estudio y las Planificaciones de los subsectores.

Organizar los calendarios de actividades curriculares.

Desarrollar un Proceso de Inducción a los docentes y Asistentes nuevos.

Docentes

Planificar las actividades de enseñanza aprendizaje. Evaluar periódicamente el avance académico de los estudiantes.

Ser un mediador con los estudiantes, padres y apoderados.

Comprometido y con clara conciencia y compromiso de educar. Estar preparado para responder a su tarea con calidad.

Estar permanentemente en renovación.

Estar siempre abierto al diálogo, afectivo, innovador, creativo, lúdico y respetuoso de toda la comunidad educativa.

Motivador y facilitador de los aprendizajes que entregue.

Guiar a sus estudiantes en la obtención de sus aprendizajes y en su desarrollo personal.

Fortalecer el desarrollo de tradiciones y cultura local. Fortalecer valores en todos sus estudiantes.

Docentes

Apoyar la labor de enseñanza aprendizaje.

Evaluar periódicamente el avance de sus estudiantes.

Fortalecer los valores.

Fortalecer el desarrollo de tradiciones y cultura local.

Colaborar en las actividades y necesidades del establecimiento.

Mantener el orden y la higiene del establecimiento.

Colaborar, si está en aula, con el docente y principalmente con los estudiantes. Colaborar en el control disciplinario.

Asistir a los estudiantes, dentro y fuera del establecimiento, de manera oportuna.

Visión:

El **CEIA Liceo de Adultos de Machalí, Liceo de Adultos Lía Aravena** aspira a consolidarse como un referente en la educación de personas jóvenes y adultas, ofreciéndoles a sus estudiantes las herramientas académicas acordes a sus necesidades, promoviendo la inclusión de toda la comunidad educativa en un ambiente de sana convivencia, que favorezca su desarrollo y el de su entorno, favoreciendo el desarrollo integral y armónico tanto en lo académico y en lo valórico.

Misión:

Propiciar un ambiente educativo acogedor, inclusivo y participativo, motivando la construcción de vínculos y sentido de pertenencia que propendan al desarrollo académico, personal y social de nuestros educandos, basado en la búsqueda y reconocimiento de sus potencialidades en un proceso de aprendizaje permanente.

Sello:

Entendiendo los sellos educativos como la marca distintiva, aquello que hace único y distinguirá a este establecimiento educacional de los otros, por tanto, refleja la propuesta formativa y educativa de esta comunidad escolar. Es si, que los sellos de este CEIA Liceo de Adultos de Machalí, Liceo de Adultos Lía Aravena son: Inclusivo, con énfasis en el respeto de los demás y la responsabilidad en si mismo.

Valor:

Los valores por la comunidad educativa refieren a la forma de ver y entender la vida colectivamente, buscamos promover la formación valores y el desarrollo de habilidades académicas y sociales de los estudiantes en el contexto de un ambiente escolar cuyos pilares son el: Respeto por la diversidad, dignidad y trascendencia de la persona humana.

Competencia:

- Respetarse a sí mismo.
- Respetar a los demás.
- Respeto y tolerancia por la diversidad.
- Respetar para convivir.

Principios:

Los estudiantes aprenden mejor cuando recurren a su propio conocimiento y experiencias. El aprendizaje debe satisfacer las necesidades de la vida real de un adulto, por ejemplo, aspectos de su trabajo o de su familia.

Los estudiantes necesitan sentir que son aceptados sin distinción alguna y tratados con igualdad.

Los estudiantes necesitan recibir elogios y sentir que son valorador.

Situación de la comunidad escolar:

El Centro de Educación Integrada de Adultos (CEIA) Liceo de Adultos Lía Aravena de Machalí (Rancagua), nace entonces el 18 de octubre de 2009 producto de la fusión de la Escuela Mixta N° 2 y la Escuela de Hombre N° 1 de esta ciudad, comenzándose a llamar escuela Co-educacional N°35 de Rancagua, y luego Escuela Vocacional de Machalí.

En 2012 se imparten las primeras especialidades, asistente administrativo judicial, produciéndose un aumento considerable en la matrícula. Luego de algunos traslados de local producto de la pandemia COVID-19, se ubicó definitivamente en calle Baquedano N° 10.338, Machalí, ciudad de Rancagua.

Síntesis de antecedentes del entorno.

La comunidad en que está inserta la escuela está formada por familias con un bajo nivel socio-económico y cultural. Por muchos años fue una comunidad cerrada, con escaso acceso a los centros urbanos más cercanos, dada la mala movilización por caminos de tierra, generalmente en mal estado, por este motivo las familias están emparentadas unas con otras siendo el machismo, el alcoholismo y la drogadicción, características importantes durante muchos años. La pavimentación de los caminos ha permitido una mayor apertura a la instalación de fuentes de trabajo y al ingreso de movilización colectiva de mejor calidad.

Esto ha permitido el ingreso de las madres al mundo del trabajo remunerado y a los estudiantes mayores facilidades para continuar estudios en la enseñanza media, otra consecuencia de esto es que se ha ido perdiendo el amor por el trabajo agrícola por el propio sustento.

En el sector no existen lugares de recreación, por lo cual el tiempo libre en su mayoría de los estudiantes lo utilizan en ir a las canchas de fútbol, a los juegos electrónicos o simplemente a estar en la calle con los riesgos que ello implica (alcoholismo, drogadicción). Los padres en un gran porcentaje dejaban en manos de sus hijos mayores la responsabilidad de la educación de sus hijos menores, sin asumir como propio el deber que les cabe como padres y pilares fundamentales de la formación ética y moral de sus hijos.

Síntesis de antecedentes pedagógicos.

La Dotación Docente, corresponde a la cantidad de profesionales de la Educación necesaria para atender el número de horas de trabajo en los cargos docentes, docentes-directivos, docentes técnico-pedagógicos que requiere el funcionamiento de los establecimientos del sector municipal de la comuna de Machalí. Este número de horas está orientado a la atención de los alumnos en los diferentes ciclos y niveles de educación, planes y programas de la enseñanza regular y programas especiales del Ministerio de Educación.

Esta dotación se revisa y ajusta anualmente, en forma independiente un establecimiento educacional de otro, ya que todos difieren en aspectos como: número de cursos, número de alumnos, plan de estudios, proyectos especiales y otros.

La dotación de la Casa Central de la División de Educación cuenta con el mínimo de profesionales necesarios para entregar los lineamientos generales de las acciones a seguir. Para ello las principales funciones corresponden a: asesoría, coordinación, monitoreo y seguimiento, apoyo en las diferentes actividades a desarrollar. Todo lo anterior enmarcado en la normativa legal vigente, en la misión y visión de la Corporación Municipal de Rancagua.

Actualmente la CORMUN tiene a su cargo dos salas cuna y siete jardines infantiles de transferencia, en los cuales atiende a niños desde los tres meses y hasta los cuatro años y tiene una cobertura de 580 niños(as).

Con un total de 86 funcionarios, con 3.775 horas.

Una de las características del personal docente de los establecimientos educacionales es el rango de edad: un 6.3% corresponde a la edad entre 51 y 65 años, y el 88.67% corresponde a la edad entre 26 y 50 años.

A continuación, se muestra un recuadro con el número de docentes que se han acogido a retiro voluntario a través de la Ley 20.501 y el Artículo 72 Letra k), del Estatuto Docente, que dice relación con la presentación de la renuncia anticipada para no evaluarse.

Ciertamente, las proyecciones que se han realizado se han hecho en un contexto de estabilidad de la estructura y funcionamiento del sistema educativo

nacional. Sin embargo, como se conoce, nuestro país está en medio de grandes y complejas discusiones relacionadas con la organización y administración de la educación pública. Estos aspectos con mucha claridad tendrán impacto en la gestión del sistema educativo, puesto que cruzan desde aspectos como el cálculo de financiamiento de las escuelas, hasta las características y dependencia contractual de los funcionarios de la educación.

Pese a lo anterior, aún no hay suficiente claridad sobre los cambios concretos que estas reformas considerarán, ni tampoco sobre los cambios que se desarrollarán en el mediano plazo (a diferencia del largo plazo, donde hay un horizonte que tiende algunas claridades). Por esta razón, es necesario consignar que la proyección de la dotación que se ha hecho podría verse afectada, en caso de que se implementen en los próximos años modificaciones relevantes en la línea del financiamiento y la administración de la educación pública.

Tabla 3

Personal acogido a la Ley 20.501

Año	Educación Básica	Educación Media	N° de Docentes desvinculados
2020	28	3	29
2021	62	22	86
2022	1	0	1
Total	91	25	116

Tabla 4

Personal acogido al artículo 72 letra K) del Estatuto Docente

Años	Educación Básica	Educación Media	Cantidad de docentes
2017	5	2	8
2018	4	2	7
2019	3	2	6
2020	2	1	2
2021	5	1	7

2022	6	0	5
	27	8	35

Esta variable es considerada por la división de educación para direccional la renovación de profesores y perfeccionamiento a los docentes y preparación de nuevos equipos directivos que permitan dar estilos de gestión acorde a los constantes cambios y requerimientos del sistema escolar chileno.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El siguiente diagnóstico fue respondido por 20 profesionales de educación del Centro de Educación Integrada de Adultos (CEIA) Liceo de Adultos Lía Aravena de Machalí (Rancagua), incluyendo todos los actores relevantes del centro educativo. El medio de verificación de este fue a través de un cuestionario, el cual está distribuido en diversos ítems de acuerdo a los Estándares indicativos de desempeño, visualizando el nivel evaluativo.

Débil: Cuando presenta uno o más de los problemas descritos en el Nivel de Desarrollo Débil.

Incipiente: Cuando presenta uno o más de los problemas descritos en el Nivel de Desarrollo Incipiente y ninguno de los descritos en el Nivel de Desarrollo Débil.

Satisfactorio: Cuando cumple con todos los criterios descritos en este nivel y no presenta ninguna de las situaciones descritas en el Nivel de Desarrollo Avanzado.

Avanzado: Cuando cumple con todos los criterios descritos en el Nivel de Desarrollo Satisfactorio y presenta una o más de las situaciones descritas en el Nivel de Desarrollo Avanzado. Resultados Estándares Indicativos de Desempeño.

El instrumento se aplicó durante el mes de noviembre, a los docentes y directivos del plantel, específicamente 20 docentes junto a los directivos. El

instrumento plantea las áreas asociadas a las dimensiones, que son un conjunto de ejes temáticos o contenidos establecidos los cuales ayudan a comprender la realidad educativa y los que ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen a un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la realización de este diagnóstico. A continuación, se analizaron cada una de las áreas anteriormente nombradas, sus dimensiones.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL EN GESTIÓN CURRICULAR

SUBDIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA

Fortalezas:

En general esta sub dimensión recibe un nivel de calidad 3, es decir, son prácticas que en su mayoría se realizan con sistematicidad y progresión secuenciales, tales como: el equipo directivo está fortalecido y asume su liderazgo como corresponde en su función, realizando organización carga horaria de cada curso en función de las metas formativas, aprendizajes y necesidades e intereses de los estudiantes.

Además, organiza la asignación de los profesores privilegiando criterios pedagógicos.

El equipo directivo monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.

Debilidad

Hay prácticas que no están afianzadas en su totalidad o no logran ser visualizadas por los estamentos de la comunidad educativa tales como promover la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes y establecer un sistema para su uso y organización.

Otra práctica que no está afianzada en su totalidad es el sentido pedagógico que se dan a las instancias de reflexión técnica y análisis de resultados, sin bien es algo que se realiza con periodicidad, no hay un seguimiento riguroso a las metodologías y prácticas a mejorar.

Los horarios no son elaborados con suficiente criterio pedagógico.

ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN EL AULA

Fortalezas:

En general el nivel de calidad de las prácticas en esta subdimensión es 3: explicitando que hay prácticas que están fortalecidas puesto que, los docentes introducen nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual, los docentes

aplican variadas estrategias de enseñanza, promueven que los alumnos practiquen y apliquen habilidades adquiridas en forma graduada y variada distribuida en el tiempo, mantienen una actitud de altas expectativas sobre posibilidades de aprendizajes y desarrollo, transmitiendo a sus estudiantes que todos pueden aprender.

Se planifica respetando las bases curriculares vigentes.

Las clases se desarrollan respetando los momentos de las clases y enfocadas al desarrollo de habilidades.

Docentes con excelente manejo de clases.

Debilidades

Hay prácticas que se están consolidando y mejorando, cuesta que en el curso todos los estudiantes participen de manera activa en clases, se estimula y motiva la participación de todos, sin embargo, hay estudiantes que responden a las diversas actividades planteadas, los docentes estimulan y explicitan mantener un clima de respeto y aprendizaje, pero hay estudiantes que no respetan las instrucciones.

Otra práctica que se muestra con cierta debilidad es incorporan recursos didácticos y tecnológicos para motivar a los estudiantes, hay recursos tecnológicos pero no todos los docentes evidencian un alto dominio en tics, ni los estudiantes manejan con propiedad dichas estrategias.

APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES

Fortalezas:

Dentro de las fichas aplicadas este subdimensión, recibe una puntuación de calidad de 4, en su generalidad, evidenciando prácticas que están instauradas en nuestra comunidad escolar, es decir, el establecimiento cuenta con estrategias para apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades académicas, afectivas, conductuales y sociales.

Debilidades

El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar por razones de trabajo, económicos, familiares, e implementa acciones para asegurar la permanencia en el sistema escolar, pero lamentablemente existe una alta tasa de deserción.

Las prácticas que tienen que ver con el establecimiento no cuenta con las suficientes estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, además de presentar riesgos de desertar e implementar acciones para asegurar su continuidad en el sistema.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL EN GESTIÓN LIDERAZGO**LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR****Fortalezas:**

En general el nivel de práctica de esta subdimensión es 3, destacando donde el sostenedor establece metas claras al director/a.

Existe una regular fluidez comunicacional.

Debilidades

La mayoría de las prácticas se visualizan e implementan de forma asistemática tales como, la entrega oportuna de los recursos y la gestión de los apoyos acordados, el establecimiento solicita recursos para realizar actividades, las cuales no siempre llegan en los tiempos estipulados, convirtiéndose en una barrera para las mejoras proyectadas.

LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Fortalezas:

Los datos de esta subdimensión nos indican que el nivel de calidad de las prácticas en general es 4, en general se aprecia como una práctica establecida dentro del establecimiento, es decir, el director se compromete con los logros altos resultados académicos y formativos.

Instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.

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 los estudiantes.

Promueve una ética de trabajo.

Debilidades:

Hay 2 prácticas que no se observan fortalecidas tales como promover desafíos académicos a los docentes, evidenciando una escasa retroalimentación constructiva a los docentes, además del análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar soluciones propuestas.

El directivo no logra un involucramiento total de la comunidad educativa con los problemas institucionales, ya que, destina la mayor parte del tiempo a resolver situaciones cotidianas o en reuniones administrativas, pasando frecuentemente en su oficina y cuando tiene intercambios con sus docentes o estudiantes se limita más bien a temas administrativos o conductuales. Si bien toma decisiones en forma oportuna en algunas áreas no son ni adecuadas ni oportunas.

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS

Fortalezas:

En esta subdimensión el nivel de calidad es 3, ya que se evidencia que 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.

Elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o estratégico o planificación anual, que define prioridades, metas, estrategias, plazos, responsabilidades y recursos.

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 de la gestión educativa.

Debilidad:

No ha sido eficiente generar un sistema organizado de los datos recopilados, actualizados, protegidos y de fácil consulta.

GESTIÓN DE FORMACIÓN Y LIDERAZGO

Fortalezas:

En esta subdimensión los resultados obtenidos indican que las prácticas se encuentran en el nivel de calidad 3: Existe evidencia que en instancias de talleres y/o reuniones el establecimiento traduce los lineamientos formativos del PEI, en estrategias concretas para alcanzar su logro.

Además, cuenta con programa de sexualidad y afectividad que se trabaja en cada nivel, de acuerdo al contexto. También cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo.

CONVIVENCIA

Fortalezas:

Los resultados obtenidos en esta subdimensión nos evidencian un nivel 4 en cuanto a calidad en general, es decir, desde el punto de vista de los que

respondieron la ficha, existe concordancia en que 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 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.

Previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.

Previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

Debilidad:

Existe una escasa socialización de los protocolos para recibir denuncias, esta acción es manejada por el equipo de convivencia, no obstante, no es claro el manejo para el resto de la comunidad educativa.

PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA

Fortalezas:

De acuerdo a los datos entregados por los funcionarios que contestaron la ficha, esta subdimensión nos indica que un nivel de calidad 4, está considerada que las prácticas incorporan la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos

Debilidades:

Aún existe una práctica que está en vías de mejora, y es promover y modelar entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad y motivarlos a realizar aportes concretos, si bien, uno de los sellos del establecimiento es “respeto por el medio ambiente y diversidad cultural”, aún no se logra impregnar a la comunidad en general esa conciencia.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL EN GESTIÓN DE RECURSOS

GESTIÓN DE RECURSO HUMANO

Fortalezas

De acuerdo a la información entregada, el nivel de calidad de las prácticas es 3 en su generalidad, ya existen prácticas que están instauradas tales como: el equipo directivo valora el trabajo del equipo docente, cuenta con un clima laboral positivo.

Debilidades

Existen prácticas que requieren una mayor intencionalidad para lograr las mejoras educativas, dentro de las acciones con mayor debilidad tenemos contar con la planta requerida por normativa con definiciones claras de cargos y funciones.

Otra acción que se evidencia débil es implementar mecanismos para lograr baja tasa de ausentismo, dentro del establecimiento existe una planta acorde a las necesidades del liceo, no obstante, se requiere de un profesional de la educación que pueda realizar reemplazos en situaciones de licencias médicas. Además, se necesita contar con estrategias para atraer y retener a docentes, ofreciendo condiciones de trabajo.

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Fortalezas:

Dentro de esta subdimensión el nivel de calidad de las prácticas es 4 en su generalidad. Existen prácticas que están instauradas tales como: El establecimiento cumple con la legislación vigente, no tiene sanciones de la superintendencia, rinde cuenta pública del uso de los recursos, gestiona la matrícula y la asistencia y alcanza un alto nivel de asistencia a clases. Además,

genera alianzas estratégicas y usa redes existentes en beneficio de los estudiantes y docentes siempre a favor del Proyecto Institucional Educativo (PEI)

Debilidades:

Existen prácticas que se muestran un poco débiles y que no tienen que ver directamente con el accionar del liceo, sino que dependen de las respuestas del sostenedor como es el presupuesto que se asigna al establecimiento, para cubrir las necesidades de cada estamento.

GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS

Fortalezas

De acuerdo a las respuestas entregadas, el nivel calidad de prácticas es 4 en su generalidad: Este establecimiento cuenta con una biblioteca CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes, cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar el aprendizaje de los estudiantes que es organizado semanalmente para garantizar el acceso de todos los cursos.

Debilidades:

En general dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes. Sin embargo, existen escasos recursos de material didáctico para potenciar el aprendizaje de todos los estudiantes especialmente aquellos que evidencian más y mayores dificultades. Existe material para apoyo, pero no es suficiente para las necesidades del establecimiento. Además, se evidencia una lentitud en los procesos de mantención de infraestructura del liceo y reposición de equipamiento, si bien es solicitado no siempre se obtiene a tiempo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Ejecutado el análisis de resultados del diagnóstico institucional, se analizaron y complementaron dichos resultados, tomando en cuenta los datos recopilados desde las áreas investigadas y se complementa con la aplicación de una Escala evaluativa, que evalúa cada una de las áreas de proceso establecidas en el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del Ministerio de Educación de Chile, la que es materia de este trabajo pues mediante la cual se genera el Plan de mejora propuesto.

El total de la muestra seleccionada incluyó a todos los estamentos de la comunidad educativa, siendo representada por 30 de los 86 integrantes de la comunidad educativa. Cabe mencionar que la Escala Evaluativa se llevó a cabo tanto en papel como a través de medios on line, a modo de facilitar la intervención de quienes no podían asistir, por diversas razones, al establecimiento, esto permitió un 34,88% de participación.

Sus respuestas han permitido evaluar la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas pues la Escala Evaluativa consta de un total de 88 prácticas divididas según dimensiones y subdimensiones.

Tabla 5

Distribución de las dimensiones, subdimensiones y prácticas.

Dimensiones	Subdimensiones	Práctica
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	13
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	8
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	6
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	5
	Liderazgo del director	7
	Planificación y gestión de resultados	6

Formación y Convivencia	Formación	6
	Convivencia	7
	Participación y vida democrática	10
Gestión de Recursos	Gestión de personal	8
	Gestión de recursos educativos	7
	Gestión de recursos financieros	5

Los niveles de calidad que ponderan dichas prácticas consideran desde el valor 1, que refiere al quehacer institucional en el cual los propósitos no están claramente definidos para la comunidad escolar y su implementación no presenta sistematicidad de acuerdo con los requerimientos de la Práctica, hasta el mayor valor (4) que representa una Práctica de calidad que está en condiciones de articularse con otra para establecer Sistemas de Trabajo. (Ver Anexo 1)

Como resultado de un análisis cuantitativo que considera las respuestas de aquellos integrantes de la comunidad escolar que participaron, se observan los siguientes niveles de calidad de las prácticas definidas para las dimensiones y subdimensiones evaluadas:

Dimensión Gestión Pedagógica, Subdimensión Gestión del Currículum

Los resultados generales de las evaluaciones de las 12 prácticas revelan un nivel de rendimiento consistente en el nivel 4. Se destaca una excepción en la práctica 3, donde se observa una equivalencia de puntuación entre los niveles 3 y 4. Esta discrepancia se atribuye a la evaluación de la siguiente situación: el equipo técnico-pedagógico y los docentes llevan a cabo una planificación anual detallada que especifica los objetivos de aprendizaje a abordar en cada mes del año escolar. Esta planificación se realiza considerando el programa de estudios, el nivel de conocimiento previo de los estudiantes y las adaptaciones curriculares necesarias para grupos específicos de estudiantes.

Tabla 6

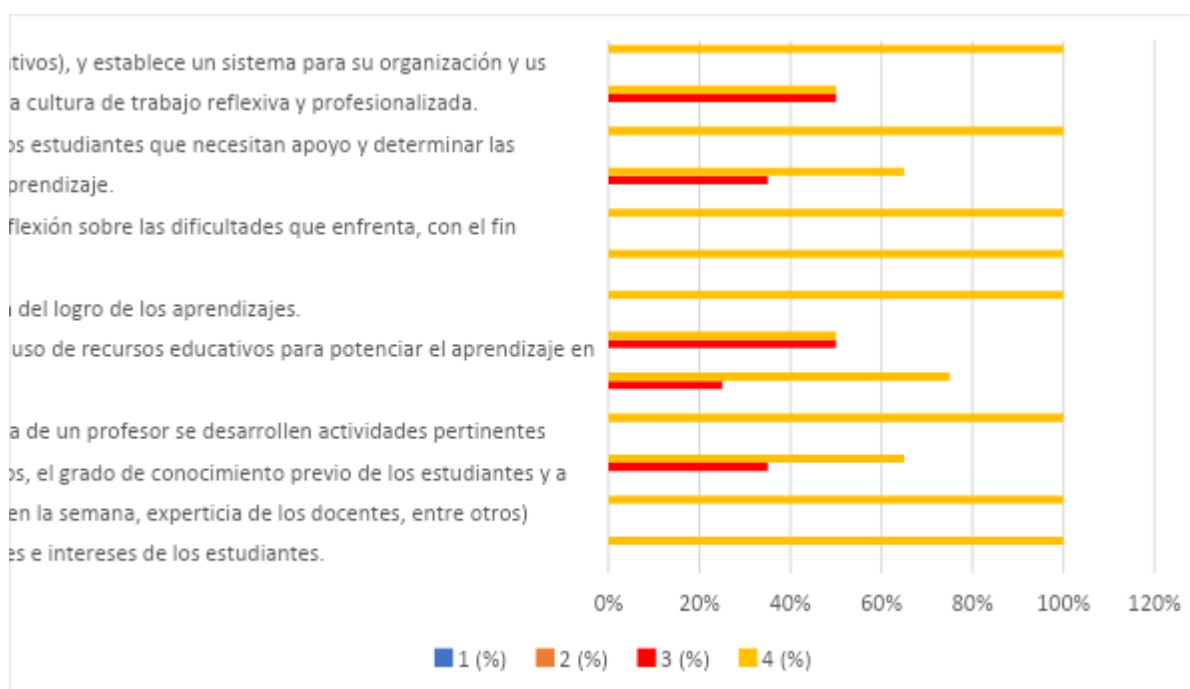
Resultados de la Dimensión Gestión Pedagógica, Subdimensión Gestión del Currículum

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.	0%	0%	0%	100%
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)	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	35%	65%
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.	0%	0%	0%	100%
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	50%	50%
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.	0%	0%	0%	100%
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%

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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%

Gráfico 1

Resultados de la Dimensión Gestión Pedagógica, Subdimensión Gestión Curricular



Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

En la Subdimensión enseñanza y aprendizaje en el aula las prácticas son evaluadas con nivel 4 excepto la práctica 6 que pondera nivel 3, 100% de los encuestados consideran que los profesores no logran que todos los estudiantes

participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).

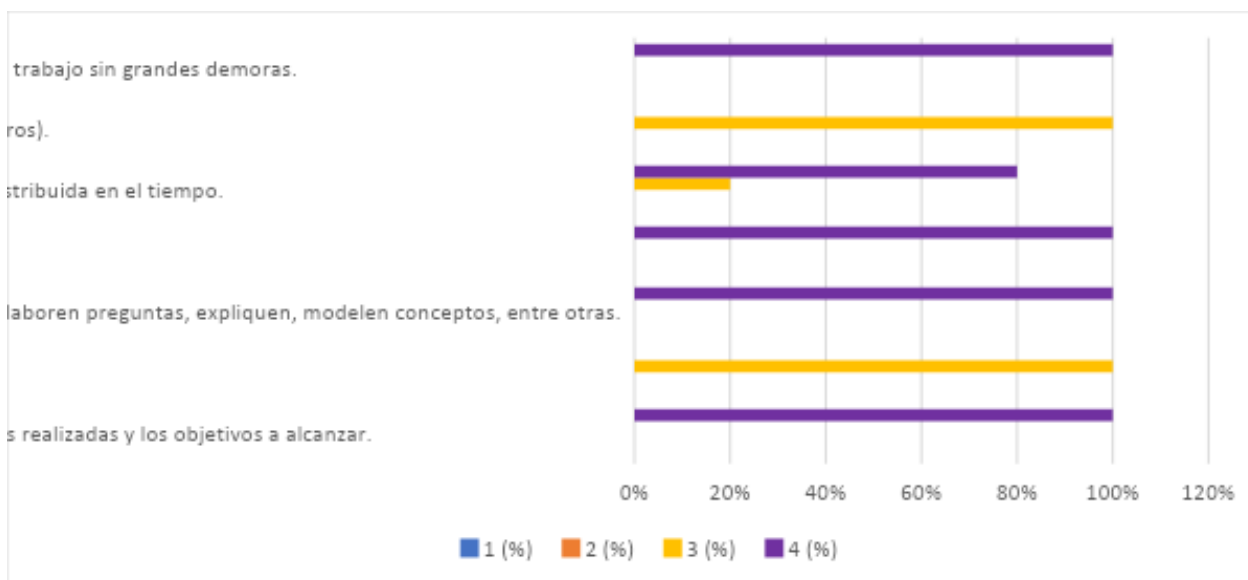
Tabla 7

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

PRÁCTICA	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)
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.	0%	0%	0%	100%
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	0%	0%	100%	0%
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.	0%	0%	0%	100%
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	20%	80%
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	0%	0%	100%	0%
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.	0%	0%	0%	100%

Gráfico 2

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula



Subdimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Los resultados muestran nivel de logro 4, exceptuando en aquellas prácticas que obtienen nivel 3 y corresponden a la práctica 2:

El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos;

Y la práctica 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, se detalla que el 80% y 20% plasma como se le dificulta al docente ayudar a que el estudiante enfrente el reto educativo.

En tanto la práctica 3 es evaluada con niveles 3 y 4, representada por el 80% y 20% respectivamente, en cuanto al establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.

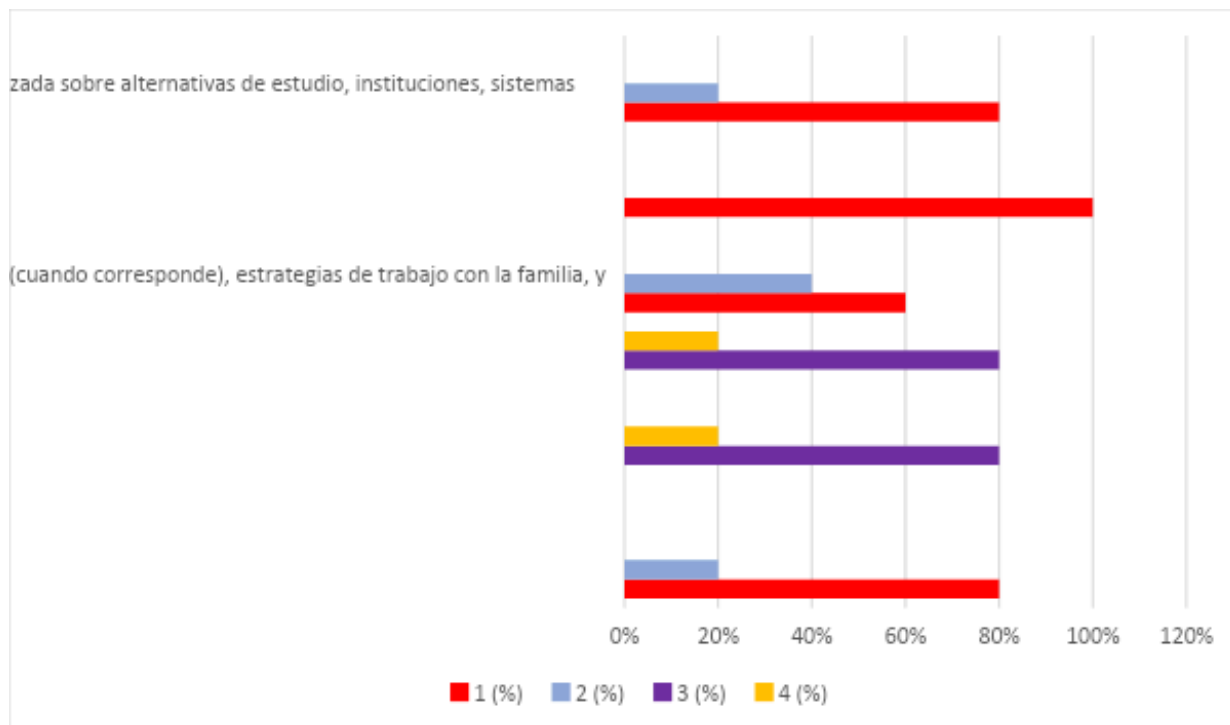
Tabla 8

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

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.	80%	20%	0%	0%
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	0%	0%	80%	20%
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	0%	0%	80%	20%
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.	60%	40%	0%	0%
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	100%	0%	0%	0%
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.	80%	20%	0%	0%

Gráfico 3

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula



Dimensión Liderazgo,

Subdimensión Liderazgo del sostenedor

Las prácticas obtienen nivel 4, puntuando nivel 3 (100%) la práctica 4 y 5 que indica que: El sostenedor entrega oportuna y gestiona eficazmente los apoyos acordados. Y se ubica en nivel 1 (100%) el que: El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.

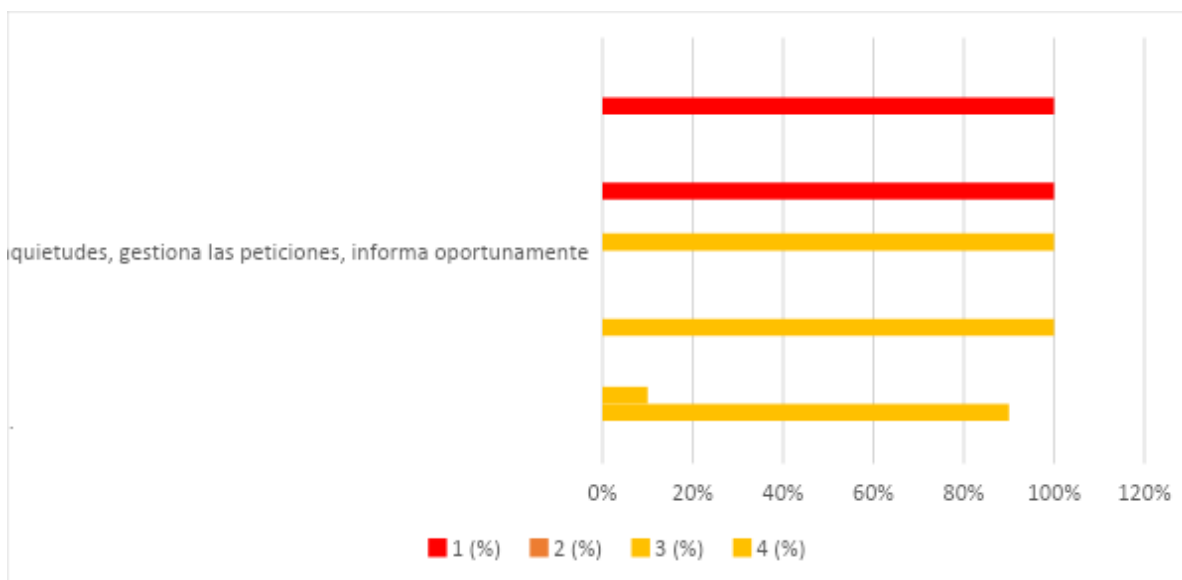
Tabla 9

Subdimensión Liderazgo del sostenedor

PRÁCTICA	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.	0%	0%	90%	10%
2. El sostenedor establece metas claras al director.	0%	0%	100%	0%
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	0%	0%	100%	0%
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	100%	0%	0%	0%
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	100%	0%	0%	0%

Gráfico 4

Subdimensión Liderazgo del sostenedor



Subdimensión Liderazgo del director:

Coinciden los encuestados que el nivel 4 en casi todas las prácticas exceptuando la práctica 2 que pondera 2 lo que indica

El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional y la práctica 5 que obtiene niveles 1 y 2 en un 60% y 40% respectivamente: 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.

Hay 2 prácticas que no se observan fortalecidas tales como promover desafíos académicos a los docentes, evidenciando una escasa retroalimentación constructiva a los docentes, además del análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar soluciones propuestas.

Tabla 10

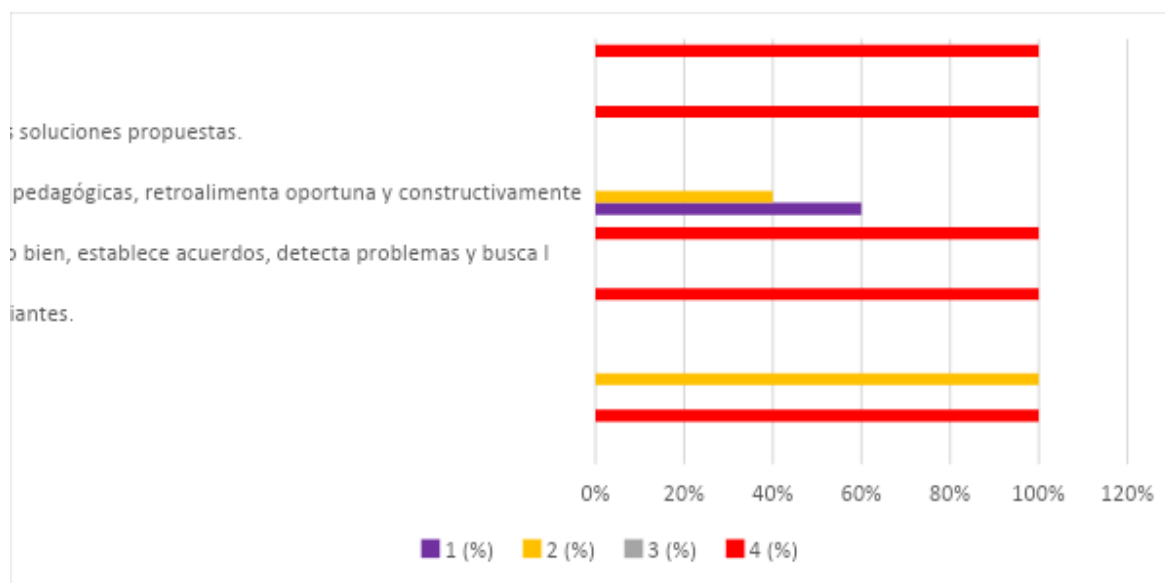
Subdimensión Liderazgo del director

PRÁCTICA	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)

1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	0%	0%	0%	100%
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	0%	100%	0%	0%
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.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
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.	60%	40%	0%	0%
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.	0%	0%	0%	100%
7. El director promueve una ética de trabajo.	0%	0%	0%	100%

Gráfico 5

Subdimensión Liderazgo del director



Subdimensión Planificación y gestión de resultados:

De acuerdo con esta subdimensión las prácticas 1 a la 4 coinciden los encuestados en un 100% en el nivel 3.

La práctica 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. En tanto se observa un nivel entre 3 y 4, con un 55% y 45% respectivamente.

Para la práctica 6: El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, no ha sido eficiente generar un sistema organizado de los datos recopilados, actualizados, protegidos y de fácil consulta.

Tabla 11

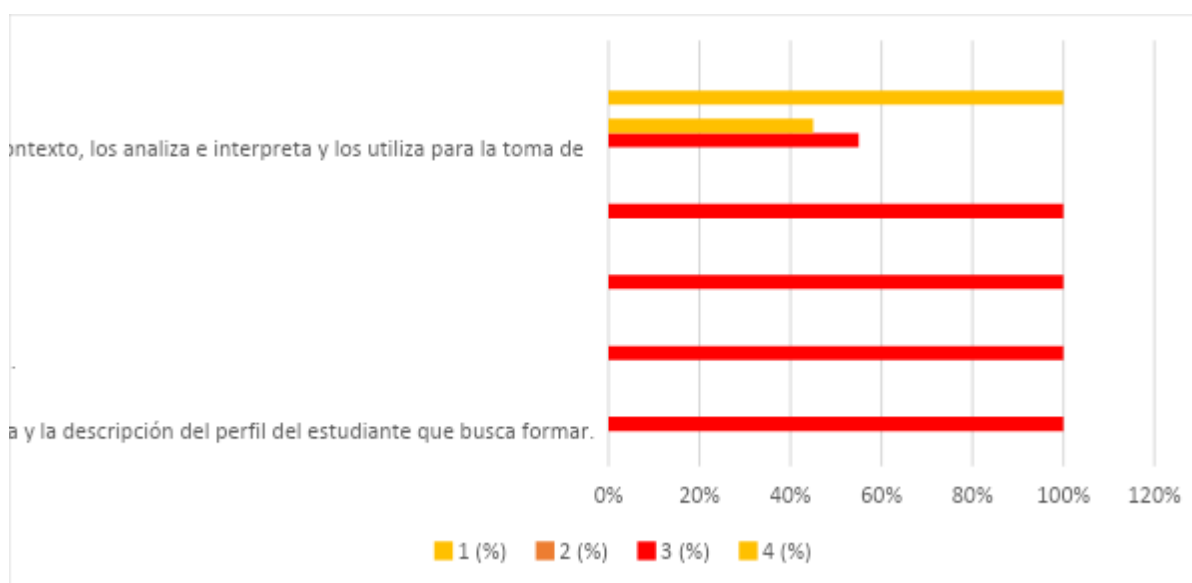
Subdimensión Planificación y gestión de resultados:

PRÁCTICA	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)
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.	0%	0%	100%	0%
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.	0%	0%	100%	0%
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	0%	0%	100%	0%

4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	0%	0%	100%	0%
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.	0%	0%	55%	45%
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	100%	0%	0%	0%

Gráfico 6

Subdimensión Planificación y gestión de resultados:



Dimensión Formación y Convivencia

Subdimensión Formación el puntaje promedio se presenta sobre los 4 coinciden en un 100% en las prácticas 2 y 6; presentando nivel 3 (100%) las prácticas 1, 3, 4 y 5; en relación a que: 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.

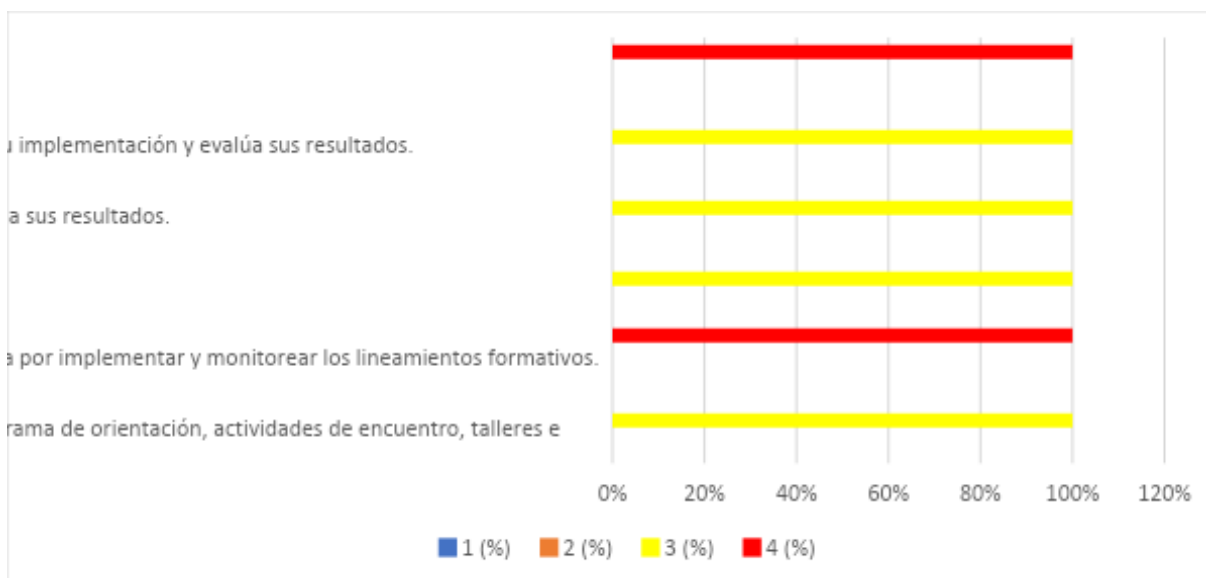
Tabla 12

Subdimensión Formación

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).	0%	0%	100%	0%
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.	0%	0%	0%	100%
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	0%	0%	100%	0%
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.	0%	0%	100%	0%
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.	0%	0%	100%	0%
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.	0%	0%	0%	100%

Gráfico 7

Subdimensión Formación



Subdimensión Convivencia

Se evidencia nivel 4 reiteran en un 100% para la práctica 7. La práctica 6, los encuestados coinciden en un (100%) que existe una escasa socialización de los protocolos para recibir denuncias, esta acción es manejada por el equipo de convivencia, no obstante, no es claro el manejo para el resto de la comunidad educativa. El resto de las practicas se distribuyen entre el nivel 3 y 4.

Tabla 13

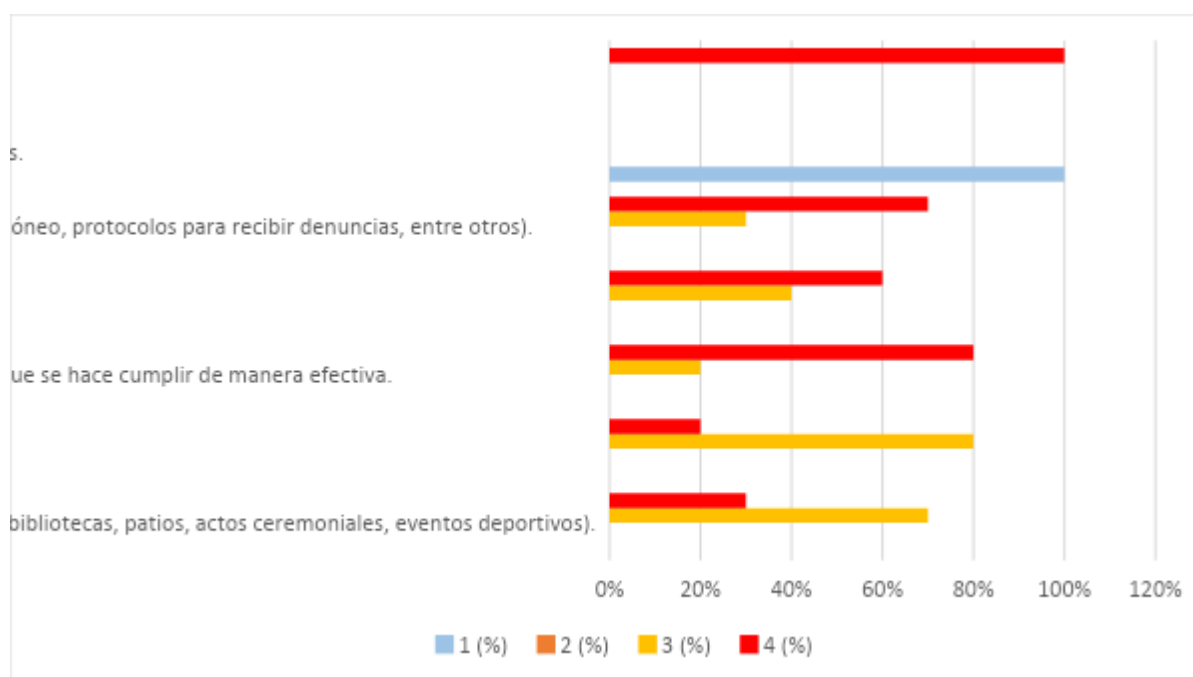
Subdimensión Convivencia

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).	0%	0%	70%	30%
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.	0%	0%	80%	20%
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común,	0%	0%	20%	80%

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.	0%	0%	40%	60%
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).	0%	0%	30%	70%
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.	100%	0%	0%	0%
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	0%	0%	0%	100%

Gráfico 8

Subdimensión Convivencia



Participación

De acuerdo a los encuestados esta subdimensión nos indica que un nivel de calidad 4, está considerada que las prácticas incorporan la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos

La práctica 3, coinciden los encuestados en un 100% en el nivel 1, porque está en constante mejora promoviendo, modelando entre sus estudiantes un

sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad y motivarlos a realizar aportes concretos, si bien, uno de los sellos del establecimiento es “respeto por el medio ambiente y diversidad cultural”, aún no se logra impregnar a la comunidad en general esa conciencia.

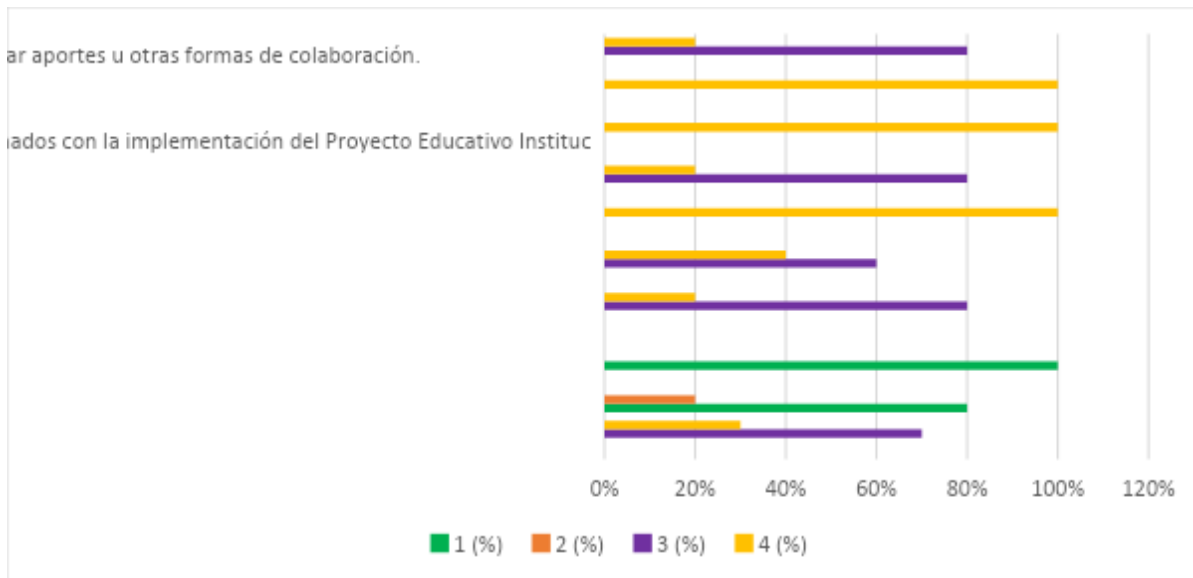
Tabla 14

Subdimensión Participación

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.	0%	0%	70%	30%
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.	80%	20%	0%	0%
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.	100%	0%	0%	0%
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	0%	0%	80%	20%
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	0%	0%	60%	40%
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.	0%	0%	0%	100%
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.	0%	0%	80%	20%
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.	0%	0%	0%	100%
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	80%	20%

Gráfico 9

Subdimensión Participación



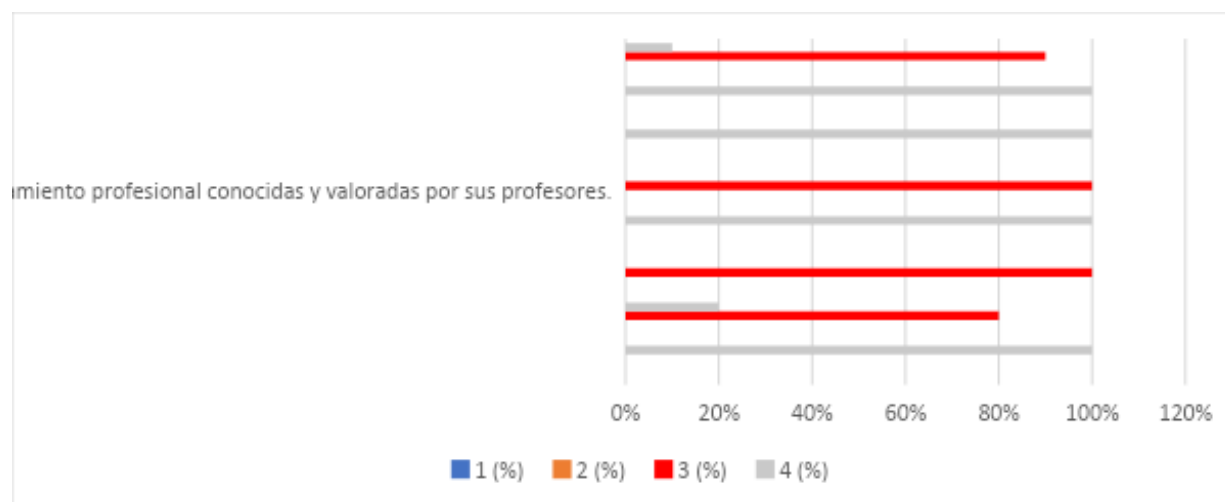
Dimensión Gestión de Recursos

Subdimensión Gestión de personal, los encuestados reiteraron en el nivel 4 a la mayoría de las prácticas del área, exceptuando las prácticas 3 y 5 que obtienen nivel 3 y consideran, respectivamente, que:

El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo; 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. La práctica 2 es igualmente evaluada con niveles 3 y 4: El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.

Tabla 15*Subdimensión Gestión de personal*

PRÁCTICA	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)
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.	0%	0%	0%	100%
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	0%	0%	80%	20%
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	0%	0%	100%	0%
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	100%	0%
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	0%	0%	0%	100%
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	0%	0%	0%	100%
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	0%	0%	90%	10%

Gráfico 10*Subdimensión Gestión de personal*

Subdimensión Gestión de recursos educativos, la práctica 6 alcanzan el nivel 4, con excepción de la práctica 2 que puntúa en nivel 3: El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.

Existen prácticas que requieren una mayor intencionalidad para lograr las mejoras educativas, dentro de las acciones con mayor debilidad tenemos contar con la planta requerida por normativa con definiciones claras de cargos y funciones.

Otra acción que se evidencia débil es implementar mecanismos para lograr bajar tasa de ausentismo, dentro del establecimiento existe una planta acorde a las necesidades del liceo, no obstante, se requiere de un profesional de la educación que pueda realizar reemplazos en situaciones de licencias médicas. Además, se necesita contar con estrategias para atraer y retener a docentes, ofreciendo condiciones de trabajo.

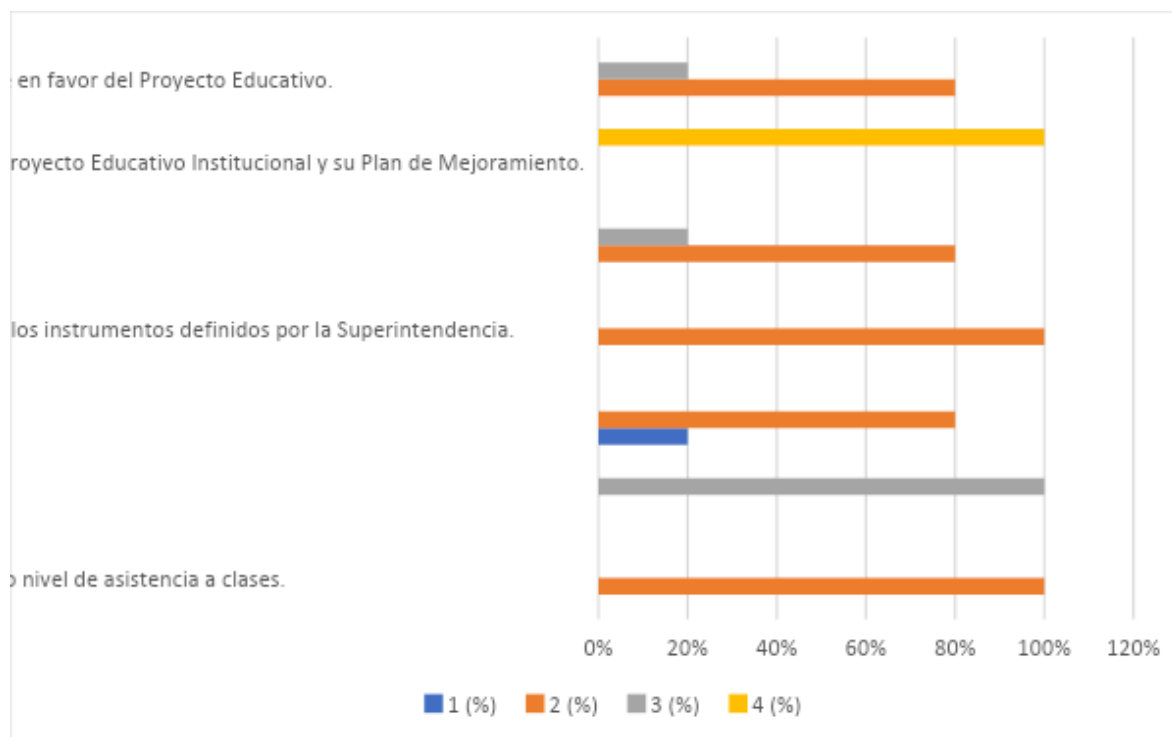
Tabla 16

Subdimensión Gestión de recursos educativos

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.	0%	100%	0%	0%
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	0%	0%	100%	0%
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	20%	80%	0%	0%
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.	0%	100%	0%	0%
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	0%	80%	20%	0%
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	0%	0%	0%	100%
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	0%	80%	20%	0%

Gráfico 11

Subdimensión Gestión de personal



Subdimensión Gestión de recursos financieros.

Sólo 2 prácticas alcanzan el nivel 4, las prácticas 1, 2. La práctica 4 puntualizan los encuestados en el nivel 3 considerando respectivamente: El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.

Existen prácticas que se muestran un poco débiles y que no tienen que ver directamente con el accionar del liceo, sino que dependen de las respuestas del sostenedor como es el presupuesto que se asigna al establecimiento, para cubrir las necesidades de cada estamento.

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 recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes

y facilitar la operación administrativa. Y la práctica 5 obtiene igual puntaje de nivel 2 y 4: 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.

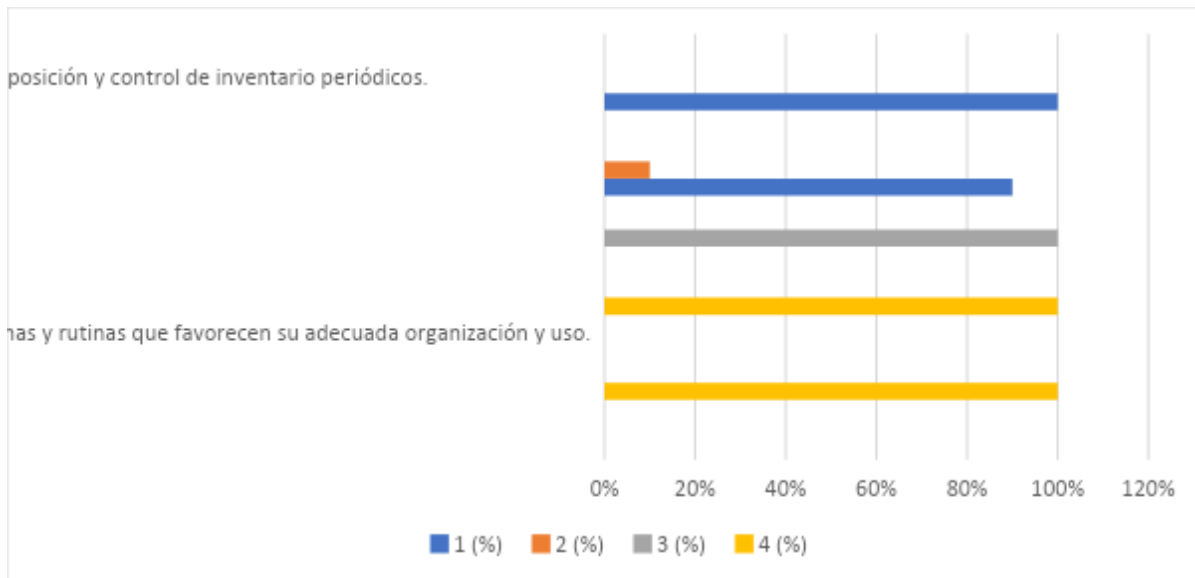
Tabla 17

Subdimensión Gestión de recursos financieros

PRÁCTICA	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	0%	0%	0%	100%
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.	0%	0%	0%	100%
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	0%	0%	100%	0%
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	90%	10%	0%	0%
5. 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.	100%	0%	0%	0%

Gráfico 12

Subdimensión Gestión de recursos financieros



A modo de conclusión general de este análisis de resultados, se puede afirmar que la comunidad educativa considera que mayormente las prácticas funcionan o están sistematizadas puesto que el puntaje promedio se presenta mayoritariamente sobre el nivel 4, luego en el nivel 3, siendo excepcionales las puntuaciones en nivel 1 y 2. Respecto de los puntajes inferiores, estos son considerados como una oportunidad de mejora a considerar en el PME 2024.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acciones	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del director	Lograr un involucramiento del directivo en la cultura escolar diaria.	90% de aprobación en encuesta de satisfacción aplicada a docentes y estudiantes.	<ol style="list-style-type: none"> Lograr eficacia de tiempo en reuniones directivas. Distribuir efectivamente tareas en el equipo directivo, liberando así a la directora, permitiéndole involucramiento en la cultura escolar. Aplicar y analizar encuesta de satisfacción a partir del desempeño del director de acuerdo con los estándares. 	Director-Equipo directivo
	Planificación y gestión	Elaborar un Plan de Mejoramiento	Cumplimiento del 90% al primer año de las acciones planificadas para el PME	<ol style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico institucional Elaborar y poner en marcha Plan de Mejoramiento. Evaluar, al año, cumplimiento de acciones planificadas. 	Equipo directivo-Cuerpo de docentes
Gestión pedagógica	Gestión curricular	Elaborar horarios con criterio pedagógico	100% del horario confeccionado considerando: Distribución equilibrada de horas por asignatura en la semana y la experiencia de los profesores en sus respectivas áreas.	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar horario considerando 2 criterios pedagógicos: <ul style="list-style-type: none"> Distribución de horas equilibrado. -Experiencia de docentes. 	Equipo directivo

	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Elaborar un plan de actividades extracurriculares	90% de asistencia a actividades extracurriculares	1. Plan de actividades extracurriculares. 2. Registro de asistencia a actividades extracurriculares.	Equipo directivo-planta docente
Convivencia escolar	Convivencia	Elaborar un programa de prevención del acoso escolar	100% de satisfacción respecto del acoso escolar en el establecimiento.	1. Elaborar y aplicar encuesta de satisfacción sobre el acoso escolar en el establecimiento.	Encargado de convivencia escolar-psicólogos-Equipo docentes
	Formación	Diseñar una escuela laboral que aborden temáticas diversas y atingentes a necesidades del liceo,	90% de asistencia a los talleres laborales 90% de aprobación en encuesta de satisfacción aplicada a los estudiantes a nivel laboral	1. Elaboración de sesiones de escuela laboral 2. Elaborar y aplicar encuesta de satisfacción de los estudiantes a nivel laboral,	Equipo directivo
Gestión de recursos	Gestión de personal	Elaborar un encuentro donde docentes propongan temáticas de perfeccionamiento atingentes con sus necesidades	100% de participación en el encuentro.	Seleccionar temáticas para futuros perfeccionamientos	Equipo directivo-cuadro docente
	Gestión de recursos financieros	Generar redes y alianzas con otras instituciones	Generar a lo menos 2 convenios durante un año con alguna institución.	1. Elaborar convenios.	Equipo directivo-docentes
	Gestión de recursos educativos	Comprar computadoras	Contar con mínimo 40 computadores	1. Gestionar la compra de computadores. 2. Armar laboratorio de computación	Sostenedor-Director

		Poner en marcha un sistema digital de préstamos de libros en biblioteca	Como mínimo, el 60% del estudiantado solicita préstamo de libros durante un año.	1. Construir un sistema digital de préstamos de libros.	Encargado CRA -director
--	--	---	--	---	-------------------------

CONCLUSIONES

A partir del trabajo de grado realizado, podemos concluir que en nuestra comunidad educativa del Centro de Educación Integrada de Adultos (CEIA) Liceo de Adultos Lía Aravena de Machalí (Rancagua), es un establecimiento educacional que está en constante dinamismo para dar respuestas a las necesidades de todos sus estudiantes. Para ello se trabajó a través del Plan de Mejoramiento Educativo, que es una herramienta base para impulsar las mejoras pedagógicas, garantizando los aprendizajes de las y los estudiantes, en particular de las y los alumnos identificados como prioritarios y aquellos que presentan un bajo rendimiento académico, quienes desertan, además de fortalecer el campo laboral entre ellos.

El plan de mejora elaborado, se basó a partir de los datos obtenidos tras la aplicación de la ficha técnica de evaluación, aplicada a diferentes funcionarios evidenció que es importante llevar a cabo un monitoreo y evaluación constante de las acciones y prácticas que se van implementando dentro de la unidad educativa, hacer uso de los datos para la toma de decisiones, además de involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en los procesos de evaluación y proyección de las prácticas que requieren ser modificadas, implementadas y/o afianzadas para favorecer el aprendizaje de todas y todos los estudiantes.

Los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) se proyectan a un año en este particular, sin embargo, se realizará una evaluación para la proyección del año siguiente. A partir de los aprendizajes obtenidos durante estos dos años de estudio y la profundización en la elaboración del proyecto, es que pretendemos colaborar con una mirada crítica y técnica en la evaluación y posterior elaboración de los futuros PME, teniendo siempre en cuenta la realidad del contexto en que está inserto el Centro de Educación Integrada de Adultos (CEIA) Liceo de Adultos Lía Aravena de Machalí (Rancagua).

BIBLIOGRAFÍA

Avendaño et al. (2018).

Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos (2018).

Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, 2014.

Ley General de Educación 20.307. (2009).

Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N°20.248).

López, F. (2020). El currículo y la educación en el siglo XXI: la preocupación del futuro y el enfoque por competencias. ed. Madrid: Narcea Ediciones, 2020. 184 p. Disponible en:
<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/142522?page=1>.

MINEDUC. (2012). Guía para el diagnóstico institucional. Guia_para_el Diagnóstico_Institucional_Formulario.pdf (mineduc.cl)

MINEDUC. (n.d.) Modelo de calidad de gestión escolar. Aplicación del modelo.
<https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/aplicacion.php>

Moreno, L. (2009). *La calidad educativa en la enseñanza universitaria:* (ed.). Editorial Feijóo. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/71742?page=22>