



**Magíster En Educación Mención
Gestión de Calidad**

Trabajo de Grado II

**Diagnostico Institucional y Plan de Mejoramiento
Liceo de Adultos Hernando de Magallanes**

Profesor: Carmen Bastidas B.

Alumno: Alvaro Alejandro Hernandez Rios

Santiago – Chile, abril del 2020

2. ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	3
Marco Teórico.....	5
Marco Contextual.....	7
Diagnostico institucional.....	8
Análisis de Resultados.....	19
Plan de Mejoramiento.....	26
Bibliografía.....	32

3. RESUMEN

En este trabajo se abordará el diagnóstico institucional del establecimiento Liceo de Adultos Hernando de Magallanes, para ver sus fortalezas y debilidades, a través de los Estándares Indicativos de Desempeño, con el fin de plantear un Plan de Mejoramiento Escolar que se propondrá como camino a seguir a lo largo de un año escolar, y posterior evaluación, con la finalidad de solventar las debilidades observadas. Se buscará responder a la realidad y contexto en el cual el Liceo se encuentran, para eso se presentará un marco contextual que sirva de referencia para entender la realidad de la educación de adultos en el país.

4. INTRODUCCIÓN

Este documento corresponde a una formulación de un Diagnóstico Institucional y su aplicación en la creación de un Plan de Mejoramiento del Liceo de Adultos Hernando de Magallanes, con el fin de entregar una herramienta de gestión a partir de las necesidades y realidades del establecimiento.

El liceo de adultos Hernando de Magallanes, se caracteriza por brindar una educación para adultos que quieren continuar sus estudios, bajo una modalidad de ciclos, en horario vespertinos. Por lo cual, su alumnado consta de personas que no terminaron sus estudios por distintos motivos, creando una comunidad educativa de varios matices y realidades.

La base educativa del liceo, es decir, de donde proviene su postura educacional, es bajo los planteamientos educativos de la Corporación Educacional El Principito, entidad sostenedora del proyecto. De donde se desprenden los marcos pedagógicos, valóricos, administrativos y financieros. De esta forma, es un liceo particular subvencionado, que se financia con el apoyo estatal.

Uno de los mayores desafíos del liceo, es hacer frente y abordar, las distintas realidades que se presentan, pues imparte clase no solo a alumnos de la comuna, si no de varias, gracias a la proximidad del metro. Además, también, desde el 2017, ha sido un punto de encuentro para extranjeros que han decidido normalizar sus estudios, ya sea por abandono o reconocimiento por parte del ministerio, para poder desempeñarse en el mundo laboral. Bajo estas razones, la realidad del alumnado es variopinta, y muchas veces puede presentar conflictos a la hora de abordarlas.

Otros desafíos, propios de la modalidad de educación impartida, recaen en temas como la asistencia. Producto de que el horario vespertino, suele ser cansador para adultos que han trabajado todo el día. Así que la motivación, suele ser un tema bastante abordado por la comunidad, para mantener la asistencia y proceso educativo de manera óptima.

Bajo estas razones, es que un plan de mejoramiento escolar, debe buscar fomentar el liderazgo transversal de la comunidad educativa, poniendo énfasis en las relaciones de esta comunidad. Por eso se buscará establecer un PME, que se centre en la comunidad educativa.

5. MARCO TEÓRICO

La construcción de un Plan de Mejoramiento Educacional es una tarea ardua, pues es un documento que no es fácil visualizar, gracias a su planteamiento temporal, lo que dificulta comprenderlo dentro de la escala próxima en la cual se comienza a trabajar. De ahí su importancia que sea un proceso comunicativo y participativo entre las distintas partes que conforman la comunidad educativa. Efectivamente, el Dr. Luis Ahumada¹, identifica que uno de los principales desafíos para formar una proyección para el mejoramiento de los procesos educativos, es el liderazgo participativo, ya que permite comprender las distintas variables emergentes que puede aportar y tratar cada participante. De ahí que la construcción del PME, se considere un proceso colectivo. Planteando dos aproximaciones para la realización de procesos de mejora, tales como a) distribuir las funciones en la realización de cada tarea; y b) la importancia de la influencia social que tienen para los participantes, el participar de estos procesos. Frente a lo anterior, Cardona y Zambrano², destacan la importancia de la motivación como aspecto configurador del clima organizacional, donde el mejoramiento en la organización depende de una efectiva interacción hombre-organización.

De la Vega³, también identifica que la colaboración, es un elemento clave dentro de los procesos de mejora, especialmente aquellos que abordan el liderazgo y las prácticas pedagógicas. De ahí que identifica ciertos aspectos a contemplar en todo proceso de mejoramiento, tales como los niveles y dimensiones involucradas en dicho proceso y la vinculación con el contexto, de ahí la importancia de conocer la realidad del establecimiento pedagógico; y las diversas fuentes e instrumentos

¹ Ahumada, L. (2010). Liderazgo Distribuido Y Aprendizaje Organizacional: Tensiones Y Contradicciones De La Ley De Subvención Escolar Preferencial en Un Contexto Rural. *Psicoperspectivas*, 9(1), 111–123. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivasVol9-Issue1-fulltext-99>

² Cardona Echeverri, D. R., & Cruz, R. Z. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>

³ De la Vega, L. F. (2015). Hacia Un Marco Analítico Y Metodológico Para La Evaluación Del Mejoramiento Educativo en Escuelas Chilenas. *Calidad En La Educación*, (42), 61–91. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652015000100003>

que permiten visualizar esta realidad. Bajo estos planteamientos, es que destaca la autoevaluación como uno de los recursos más relevantes para los procesos de mejora.

Ahora, todo este marco teórico, se encuentra encapsulado dentro de los planteamientos, ideas y apoyo que ofrece el MINEDUC en su documento de apoyo para construcción del PME⁴, el cual evidencia esta herramienta, como una relevante para orientar y planificar los ciclos de mejoramiento, además de materializarlos, ya sea como logros y desafíos para lograr dicho mejoramiento. De ahí que se entienda el PME como un pilar que permite contextualizar el quehacer de la institución en base a una gestión del mejoramiento, basada en las realidades socioculturales de la comunidad escolar. Rescatando, al igual como mencionó, Ahumada⁵, el mejoramiento como un proceso sistémico y global, uno participativo.

⁴ MINEDUC. (2018). Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos. Santiago: División de Educación General.

⁵ Ahumada, L. (2010). Liderazgo Distribuido Y Aprendizaje Organizacional: Tensiones Y Contradicciones De La Ley De Subvención Escolar Preferencial en Un Contexto Rural. *Psicoperspectivas*, 9(1), 111–123. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivasVol9-Issue1-fulltext-99>

6. MARCO CONTEXTUAL

El liceo de adultos, Hernando de Magallanes, se fundó en marzo del 2006, teniendo como sostenedor al Centro de Capacitación Integral EIRL (C.C.I. EIRL), funcionando en primera instancia, bajo arriendo, en los espacios del colegio Saint Charles College, ubicado en la comuna de La Florida. Para el año 2010, cambia de sede, al comenzar a arrendar los espacios a la Escuela Juan Pablo Segundo, ubicada en Los Cóndores 399, comuna de La Florida, donde continúa operando en la actualidad.

Su método de enseñanza se basa en una modalidad de ciclos escolares, donde el primer ciclo corresponde a Primer y Segundo año de enseñanza media, y el segundo ciclo a tercero y cuarto año de enseñanza media. Ambos operando en horario vespertino.

En el año 2018, cambia de administración a la Corporación Educacional El Principito, sucesora de C.C.I. EIRL, manteniendo el mismo perfil de subvención estatal. Para el mismo año, comenzado el proceso en 2017, se estabiliza una fuerte participación extranjera en el establecimiento, donde las comunidades inmigrantes, comienzan a asistir de forma masiva a regular sus estudios. Lo que modifica la comprensión de la comunidad educativa, por una más amplia y rica en matices.

De esta forma, el perfil de alumnado, son aquellas personas que buscan regularizar sus estudios formales, ya sea por temprana inserción laboral, paternidad, deserción escolar, reconocimiento del estado, etc. En primera instancia, el proyecto educativo, se pensó para desenvolverse dentro de un espacio geográfico inmediato, que era el sector de la Villa O'Higgins, en la comuna de La Florida, pero eso rápidamente cambió, debido a la proximidad del metro, comenzaron a llegar estudiantes de distintas comunas y sectores, esto sumado a la comunidad extranjera que se vio bien recibida en el establecimiento, compartiendo sus experiencias a otros extranjeros, el colegio rápidamente mutó a una realidad más amplia y multi cultural.

7. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Dimensiones y subdimensiones:

LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
Liderazgo del sostenedor (6 estándares)	Gestión curricular (6 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 del estudiante (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)

Para el diagnóstico institucional, nos basaremos y aplicaremos, los “Estándares Indicativos de Desempeño” (EID de ahora en adelante) facilitado por el Mineduc. El cual considera el análisis del desempeño en 6 dimensiones, cada cual, con tres subdimensiones, las cuales poseen diferentes estándares, bajo el análisis si tienen un desarrollo, débil, incipiente, satisfactorio o avanzado. Principalmente, este trabajo se centrará en los aspectos débiles e incipientes que necesitan más atención.

Dimensión: Liderazgo

- 1) Liderazgo del sostenedor:
 - a. Responsabilidad del logro de estándares de aprendizaje y otros indicadores de calidad: Contempla un desarrollo satisfactorio, pero falta mejorar en su publicación y disponibilidad.
 - b. Responsabilidad del PEI, PME y Presupuesto Anual: También presenta un desarrollo satisfactorio, aun así, podría sistematizarse en un solo archivo como propone EID.

- c. Definir funciones de apoyo, recursos financiero y compromisos: Desarrollo incipiente, si bien se cumplen los aspectos de definición bajo normativa, falta dejarlos por escrito para la disponibilidad de las partes que participan.
- d. Expectativas al director: Vemos que presenta un desarrollo satisfactorio, podría aumentarse la periodicidad de la retroalimentación y dejar clara funciones específicas en contrato, ya que estas últimas se dejan claras en solo en el PIE.
- e. Introducción de cambios estructurales: Vemos que se presenta un desarrollo avanzado.
- f. Canales fluidos de comunicación: Desarrollo Satisfactorio, podría aumentarse la periodicidad de las reuniones, ya que los análisis constantes si están presentes.

2) Liderazgo del director:

- a. Asume responsabilidad en logros de objetivos: Desarrollo Satisfactorio, podría mejorarse en la planificación semanal.
- b. Director y comunidad: Desarrollo Satisfactorio, podría mejorarse el aspecto de inserción de profesores y familias.
- c. Director y expectativas: Desarrollo satisfactorio, podría mejorar en la creación de un programa sistemático para promover la cultura de altas expectativas.
- d. Director y funcionamiento general del establecimiento: Desarrollo Satisfactorio, pero aún necesita de supervisión constante para su funcionamiento.
- e. Director proactivo: Desarrollo satisfactorio, falta buscar la excelencia y la anticipación a posibles resistencias.
- f. Director y ambiente laboral: Desarrollo Satisfactorio, falta entusiasmar más al personal y fomentar el compromiso.
- g. Director y ambiente cultural y académico: Desarrollo Incipiente, no se promueve de forma tan entusiasta la cultura, si durante las efemérides,

pero durante el resto del año, no existe. Tampoco existen actividades de actualización profesional.

3) Planificación y Gestión de Resultados:

- a. PEI actualizado: Desarrollo incipiente, si bien se presenta un PEI que orienta al establecimiento y define las características de alumno que busca, pero falta su difusión.
- b. Proceso de autoevaluación: Desarrollo Incipiente, si bien tiene un proceso sistemático de autoevaluación anual, falta una mayor participación del alumnado.
- c. Plan de mejoramiento: Desarrollo satisfactorio, si bien se cuenta con un plan de mejoramiento que se revisa y actualiza anualmente, falta que considere una mayor participación del alumnado.
- d. Monitoreo del Plan de mejoramiento: Desarrollo débil, ya que no se cuenta con un sistema para monitorear el avance del plan durante el año.
- e. Recopilación y sistematización de datos: Desarrollo Satisfactorio, pero no utiliza programas especializados para manejar la información del establecimiento, si bien están organizados, no son de fácil acceso.
- f. Comprensión, análisis y utilización de datos recopilados: Desarrollo satisfactorio, si bien se manejan los datos, podría perfeccionarse ese ámbito, como también los referentes.

Dimensión: Gestión Pedagógica

1) Gestión Curricular:

- a. Director y UTP coordinan implementación de bases curriculares: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse estandarizando los procesos con formularios prellenados.

- b. Director, UTP y docentes acuerdan lineamientos pedagógicos comunes: Desarrollo satisfactorio, pero falta un documento que explicita las políticas comunes.
- c. Profesores elaboran planificaciones efectivas: Se presenta un desarrollo avanzado.
- d. Director y UTP apoyan a profesores: Desarrollo incipiente, si bien el director y UTP observan las clases y las analizan, no hay reuniones mensuales para la reflexión de las clases.
- e. Director y UTP coordinan sistemas de evaluaciones: Desarrollo satisfactorio, pero pudiera mejorarse en tener un servicio externo de apoyo y un programa computacional para el análisis de los resultados.
- f. Director y UTP monitorean permanentemente la cobertura curricular: Desarrollo satisfactorio, podría mejorar al implementarse una carta Gantt por asignatura y curso, como también una plantilla de resultados.
- g. Director y UTP promueven entre docentes el aprendizaje e intercambio de recursos: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse en la inclusión de invitados expertos sobre temas educativos, como también la aplicación de un sistema centralizado.

2) Enseñanza y aprendizaje en el Aula:

- a. Profesores y objetivos de aprendizaje: Desarrollo satisfactorio, pero podría mejorarse con tecnología de punta.
- b. Profesores conducen clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse en cuanto a invitar expertos a las clases o visitas culturales.
- c. Profesores utilizan estrategias efectivas: Desarrollo satisfactorio, pero podría mejorarse en cuanto entregar lecturas, videos o tutoriales trabajen ante de las clases. También podría mejorarse la

elaboración de información por parte de los alumnos mediante tareas cognitivamente complejas.

- d. Profesores e interés por alumnos y retroalimentación: Desarrollo avanzado.
- e. Profesores y proceso de enseñanza-aprendizaje: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse en la internalización de buenos hábitos por parte de los alumnos, como también acordar con estudiantes los procedimientos y normas.
- f. Profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente: Desarrollo satisfactorio, pero los profesores aún necesitan estar constantemente estimulando al alumnado; o explicar constantemente como una ética de trabajo alta contribuye al buen desempeño.

3) Apoyo al desarrollo de los estudiantes:

- a. UTP y docente identifican a tiempo vacíos y dificultades en el aprendizaje: Desarrollo satisfactorio, el establecimiento no cuenta con profesores para hacer clases de nivelación, ni tampoco con un programa computacional de seguimiento.
- b. El Establecimiento cuenta con estrategias efectivas: Desarrollo incipiente, ya que solo se potencia a estudiantes con habilidades destacadas solo en algunas áreas, dependiendo del docente, esto debe ser mejorado.
- c. Equipo directivo y docentes detectan a tiempo estudiante con dificultades y los apoyan: Desarrollo incipiente, si bien se tiene un profesional interno, este carece de tiempo suficiente para derivar a quien lo requiera.
- d. Equipo directivo y docentes identifican estudiantes en riesgo a desertar e implementan mecanismo para evitarlo: Desarrollo Satisfactorio, falta mejorar en realizar un seguimiento de los

estudiantes que han desertado, con el fin de mejorar estrategias preventivas.

- e. Equipo directivo y docentes apoyan a estudiantes en la elección laboral o educativas: Desarrollo Satisfactorio, como es una educación dirigida a adultos, se suele tener énfasis en estos asuntos, aun así, falta mejorar con charlas de exalumnos, que, si bien se dan, no son constantes; entrevistas con profesionales, visitas, asistencia a ferias, etc.
- f. Establecimientos adscritos al PIE implementan acciones: No aplica.
- g. Establecimientos adscritos el programa de educación bilingüe cuentan con medios y potencian competencias: No aplica.

Dimensión Formación y Convivencia:

1) Formación:

- a. Establecimiento planifica la formación de sus estudiantes acorde al PEI: Desarrollo incipiente, necesita fomentarse el establecimiento de instancias formativas para los docentes y asistentes de la educación.
- b. El establecimiento monitorea la implementación del Plan de formación: Desarrollo incipiente, ya que el establecimiento monitorea de forma informal la ejecución del plan de formación, podría aplicarse una sistematización de este.
- c. Equipo directivo y docentes basan su acción formativa para desarrollar mejores actitudes y comportamientos en estudiantes: Desarrollo avanzado.
- d. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes: Desarrollo satisfactorio, pero podría mejorarse en su liderazgo. Como también el establecimiento debería fomentar el desarrollo del profesor jefe.
- e. Equipo directivo y docentes modelan y enseñan habilidad de resolución de conflicto: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse con

programas específicos y capacitación docente. Este punto es importante frente al tipo de contexto que se desenvuelve el colegio.

- f. Equipo directivo y docentes promueven hábitos saludables y previenen conductas de riesgo: Desarrollo satisfactorio, un punto especial a la hora de trabajar con adultos de deserción escolar temprana, pero podría mejorarse con un mejor control y prevención, como también protocolos de acción.
- g. Equipo directivo y docentes promueven de manera activa que padres y apoderados se involucren en el proceso educativo: Desarrollo satisfactorio, a pesar de que en establecimiento no existen apoderados como tal, al ser educación para adultos, siempre se motiva a las familias a participar. Pero podría mejorarse, con diagnósticos y evaluaciones de impacto.

2) Convivencia:

- a. Equipo directivo y docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato: Desarrollo avanzado.
- b. Equipo directivo y docentes valoran y promueven la diversidad y previenen la discriminación: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse en su periodicidad, como también con sociogramas o encuestas para sondear cómo se sienten los alumnos al respecto.
- c. Establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse con un enfoque didáctico, como también con tiempo para reflexión con los alumnos.
- d. Equipo directivo y docentes definen rutinas y procedimientos para actividades pedagógicas: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse con rutinas y procedimientos escritos con revisiones anuales.
- e. Establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes: Desarrollo Satisfactorio, podría mejorarse con implementaciones de estrategias de autocuidado para estudiantes ante acoso y abuso sexual.

- f. Equipo directivo y docentes enfrentan y corrigen formativamente las conductas antisociales de los estudiantes: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse en fomentar conductas prosociales, como también realizar seguimientos a estudiantes que han realizado actos antisociales y ayudarlos.
 - g. El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse con la entrega de folletos de sensibilización, cursos de perfeccionamiento y encuestas anuales anónimas.
- 3) Participación y vida democrática:
- a. Establecimiento construye una identidad positiva de pertenencia y motiva a la comunidad: Desarrollo Incipiente, falta fomentar una identidad propia del establecimiento respecto a su historia, imagen, símbolos, etc.
 - b. Equipo directivo y docentes promueven sentido de responsabilidad con el entorno y sociedad: Desarrollo incipiente, necesita mejorarse la organización y participación de estudiantes de forma cotidiana.
 - c. Equipo directivo y docentes fomentan entre estudiantes la expresión, deliberación y debate de ideas: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse con la sistematización de textos argumentativos y debate oral por parte de los alumnos.
 - d. Establecimiento promueve la participación de distintos estamentos de la comunidad educativa: Desarrollo incipiente, si bien cuenta con un Consejo escolar y consejo de profesores, un centro de alumnos siempre es más difícil de formar en la modalidad de educación para adultos, que, si bien existe, generalmente operan en actividades esporádicas. Podría mejorarse en establecer uno con más participación.
 - e. Establecimiento promueve la formación democrática y participación de alumno mediante Centro de Alumnos y directivas de curso: Desarrollo incipiente, dentro del contexto de educación de adultos, la formación

de un centro de alumnos siempre es difícil, si bien no las obstaculiza tampoco las promueve. Esto debe mejorarse.

- f. Establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos: Desarrollo incipiente, debe mejorarse en mantener informados a los alumnos sobre el desarrollo del PEI.

Dimensión gestión de Recursos:

1) Gestión de Personal:

- a. Establecimiento define los cargos y funciones del personal: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse en que los cargos se encuentren definitivamente detallados en los contratos, como también que sean revisados una vez al año, como también difundirlos.
- b. Establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal: Desarrollo avanzado.
- c. Establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse con estudios periódicos del mercado salarial o con archivo actualizado de posibles candidatos.
- d. Establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación: Desarrollo débil, no se hacen evaluaciones al personal, podrían comenzar a aplicarse.
- e. El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente: Desarrollo incipiente, podría mejorarse con un plan intensivo de perfeccionamiento.
- f. Establecimiento gestiona el desarrollo personal y técnico: Desarrollo incipiente, debe lograr que los docentes, participen en cursos de perfeccionamiento en áreas prioritizadas.
- g. Establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo personal e incentivar el buen desempeño: Desarrollo satisfactorio,

debe mejorarse con un mayor reconocimiento del desempeño profesional.

- h. Establecimiento cuenta con procedimientos justo de desvinculación: Desarrollo avanzado.
- i. Establecimiento cuenta con clima laboral positivo: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse con evaluaciones anuales de clima laboral.

2) Gestión de recursos financieros:

- a. Establecimiento gestiona la matrícula y asistencia: Desarrollo avanzado.
- b. Establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse con un programa computacional para elaborar y controlar la ejecución del presupuesto.
- c. El establecimiento lleva un registro ordenado de ingresos y gastos, además rinde cuenta de los recursos: Desarrollo avanzado.
- d. El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa vigente: Desarrollo avanzado.
- e. Establecimiento gestiona su participación en programas de apoyo y asistencia técnica: Desarrollo satisfactorio, podría mejorar en cuanto a evaluar el impacto de los programas de apoyo y asistencia técnica.
- f. Establecimiento conoce y utiliza redes existentes para potenciar el PEI: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse en tener convenios con distintos organismo e instituciones.

3) Gestión de recursos educativos:

- a. Establecimiento cuenta con la infraestructura y equipamiento exigido por la normativa: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse en con un sistema destacado de mantención del orden y el ornato.

- b. Establecimiento cuenta con recursos didácticos e insumos suficientes: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse con una mayor gama de recursos educativos.
- c. Establecimiento cuenta con una biblioteca escolar: Desarrollo incipiente, ya que no cuenta con un programa de fomento lector, situación que podría mejorarse.
- d. Establecimiento cuenta con recursos TIC: Desarrollo satisfactorio, podría mejorarse con tecnologías avanzadas para la implementación del currículum.
- e. Establecimiento cuenta con inventario actualizado del equipamiento y material: Desarrollo avanzado.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Pasaremos a revisar y exponer los resultados del diagnóstico realizado, para eso partiremos revisando cada dimensión y subdimensión correspondiente, viendo cuáles estándares son las más fuertes y débiles respectivamente, dentro del Liceo Hernando de Magallanes.

Dimensión Liderazgo:

Liderazgo del Sostenedor.

Para la dimensión de Liderazgo, en cuanto al liderazgo del sostenedor, vemos que 4 de los 6 estándares revisados cumplen con un Desarrollo Satisfactorio, mientras que 1 con un Desarrollo Avanzado, y 1 un Desarrollo Incipiente. Para el estándar que cumple con un Desarrollo Avanzado, vemos que es en función de los cambios estructurales del colegio para asegurar su viabilidad y buen funcionamiento, ya que operan dos entidades manteniendo los bienes inmuebles y muebles del establecimiento, tanto la Corporación Educacional El Principito, como el colegio Juan Pablo Segundo.

Por otro lado, vemos que 4 de los 6 estándares cumplen un Desarrollo Satisfactorio, siendo estos la responsabilidad ante los logros de aprendizaje y otros indicadores de calidad, responsabilidad con el PEI, PME y presupuesto anual, las funciones de apoyo, recursos financieros delegados y compromisos; y los canales de comunicación. En una mirada más profunda, vemos que estos estándares podrían mejorarse en cuanto a su disposición, ya que algunos no se encuentran por escrito o son de difícil acceso.

Finalmente, vemos que un solo estándar presenta un Desarrollo Incipiente, el cual recae en definir funciones de apoyo, recursos financiero y compromisos, aquí nos percatamos que el problema anterior persiste, y es que no se deja por escrito. Cumplido, esto, podría llegar a un Desarrollo Satisfactorio.

Liderazgo del Director:

Para el caso del directo, vemos que 6 de los 7 estándares cumplen con un Desarrollo Satisfactorio, los cuales recaen en asumir responsabilidades en logros, su actuar con la comunidad escolar, como también en las expectativas que se manejan, así también en el funcionamiento general del establecimiento y su actuar proactivo, rescatando también el ambiente laboral que se maneja. Todos estos estándares, podrían mejorarse en la medida que fueran más constantes o tener una planificación más sistematizada.

Por otro lado, vemos que un solo estándar tiene un Desarrollo Incipiente, el cual es ambiente cultural y académico que maneja el director, donde vemos que falta promover de forma más entusiasta la cultura, ya que de momento solo se realiza este actuar durante las efemérides. Además, también de faltar actividades de actualización profesional para potenciar el área académica.

Planificación y Gestión de Resultados:

Vemos que en esta área es donde más problemas se presentan, ya que tenemos un estándar con Desarrollo Débil y dos Incipientes. En cuanto, al estándar con Desarrollo Débil, vemos que trata sobre el monitoreo del plan de mejoramiento, ya que si bien, el liceo cuenta con un plan, este no cuenta con un sistema de monitoreo para analizar su avance durante el año, actualmente su discusión se genera en base a temas que provenían de la experiencia del año escolar próximo.

Los estándares que presentan un desarrollo incipiente son aquellos que tratan sobre la actualización del PEI y los procesos de autoevaluación, en este caso, vemos que el PEI no tiene difusión, que es fácilmente solucionable a través de los medios de comunicación que maneja el liceo; mientras que el proceso de autoevaluación, si bien es sistemático, falta incluir al alumnado en el proceso, ya sea con encuestas, participación directa, etc.

En cuanto a los estándares de Desarrollo Satisfactorio, son tres, aquellos que tratan sobre el plan de mejoramiento de igual manera, pero que falta una mayor participación del alumnado en su revisión, problema que ya había surgido en los

procesos de autoevaluación; como también aquellos estándares que hablan sobre la recopilación y sistematización de datos, que fallan en que no son de fácil acceso; y la comprensión, análisis y utilización de los datos recopilados.

Dimensión Gestión Pedagógica:

Gestión Curricular:

Vemos que para esta subdimensión, hay un buen trabajo, en cuanto se presentan 5 estándares con Desarrollo Satisfactorio y 1 con Desarrollo Avanzado, pero 1 con Desarrollo Incipiente. Respecto al avanzado vemos que es sobre la elaboración de planificaciones efectivas por parte de los profesores. Mientras que para los estándares de Desarrollo Satisfactorio abarcan temas como la implementación de las bases curriculares, que podría mejorarse estandarizando los procesos; el trabajo de los lineamientos comunes, que falta un documento que los explicita; la coordinación de sistemas de evaluación; el monitoreo de la cobertura curricular; y cómo se promueve entre docentes el aprendizaje e intercambio de recursos.

Pero, como se dijo, se presenta un estándar con Desarrollo Incipiente, el cual es el apoyo del director y UTP al cuerpo docentes, donde si bien estos observan las clases de los profesores y las analizan, no existen reuniones mensuales que permitan trabajar más eficientemente los datos obtenidos, sin existir una reflexión en torno a las clases de forma periódica.

Enseñanza y aprendizaje en el Aula:

Vemos que esta subdimensión, es una de las que con mejor resultados se observan dentro del establecimiento, sin estándares que caigan dentro del Desarrollo Débil o Incipiente, presentándose un estándar en Desarrollo Avanzado, y los otros 5 restantes, con un Desarrollo Satisfactorio. Para el Avanzado, vemos que trata sobre los profesores y su interés por alumnos y la retroalimentación. Mientras que, para los Satisfactorios, vemos que tratan temas como los objetivos de aprendizaje, clases con claridad, estrategias efectivas, procesos de enseñanza-

aprendizaje y la motivación para que los alumnos trabajen dedicadamente. Los cuales podrían mejorarse con implementación de mejores tecnologías y elaboración de información, expertos que den charla y motiven, implementación de hábitos, procedimientos y normas más detallados y atingentes.

Apoyo al desarrollo de los estudiantes:

Esta subdimensión presenta dos estándares que no aplican, producto que el establecimiento no trabajo dichos programas, el PIE y educación bilingüe. Por otro lado, se presentan tres estándares Satisfactorios, que tratan sobre la identificación de vacíos y dificultades en el aprendizaje, la identificación de estudiantes con riesgo a desertar y el apoyo a estudiantes con elecciones laborales o educativas. Temas que siempre han sido relevantes dentro de la educación para adultos, especialmente la deserción y el apoyo a continuar los estudios. Aún así, podrían mejorarse con programas computacionales que ayuden al seguimiento, mejores estrategias preventivas y charlas con exalumnos para experiencias que sean más atingentes al contexto del establecimiento.

Por otro lado, se presentan dos estándares incipientes, cuales tratan sobre el desarrollo de estrategias efectivas, que fallan en el potenciamiento de los alumnos en áreas destacadas; y sobre la detección temprana de estudiantes con dificultades y el apoyo requerido, donde debe mejorarse en utilizar de forma más efectiva el personal interno que posee el establecimiento para estos casos.

Dimensión Formación y Convivencia:

Formación:

Dentro de esta subdimensión encontramos que se presenta un estándar con Desarrollo Avanzado, sobre los directivos y docentes y su acción formativa para desarrollar mejores actitudes y comportamientos en estudiantes. También se presentan, cuatro estándares con Desarrollo Satisfactorio, cuales tratan sobre el acompañamiento activo del profesor jefe con sus alumnos; el trabajo de docentes frente a las habilidades de resolución de conflictos; la promoción de hábitos

saludables y prevención de conductas de riesgo; y la promoción activa para que la comunidad educativa se involucre en el proceso de enseñanza. Todos podrían mejorarse con la fomentación y capacitación de docentes; mejores formas de prevención y control; y diagnósticos que evalúen los procesos dichos.

Por otro lado, se observan dos estándares con un Desarrollo Incipiente, cuales son; la planificación de la formación del estudiante acorde al PEI, donde el establecimiento necesita fomentar instancias formativas para los docentes y asistentes de la educación; y el otro sobre el monitoreo a la implementación del plan de formación, donde requiere una sistematización del proceso.

Convivencia:

Esta subdimensión, es donde se presentan los mejores resultados, presentándose un estándar con Desarrollo Avanzado, que trata sobre la promoción y exigencia de un ambiente de respeto y buen trato. Y 6 otros estándares con un Desarrollo Satisfactorio, que abarcan la valoración y promoción de la diversidad y prevención de la discriminación; reglamento de convivencia; definición de rutinas y procedimientos para actividades pedagógicas; el velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes; el enfrentar y corregir conductas antisociales; y la prevención y enfrentar el acoso escolar. Aún así, podrían mejorarse con la implementación de sociogramas o encuestas, un enfoque más didáctico, más espacios de reflexión o mejores estrategias de autocuidado, seguimientos a alumnos conflictivos, etc.

Participación y vida democrática:

Contrario a la subdimensión anterior, esta es la que mayores problemas presenta, donde solo se observa 1 de los 6 estándares con un Desarrollo Satisfactorio, el cual aborda el fomento entre estudiantes a la expresión, deliberación y debate de ideas, que podría ser mejorado con una sistematización de textos argumentativos. Pero el problema recae en que los otros 5 estándares presentan un Desarrollo Incipiente.

Estos estándares abordan temas como, a) identidad positiva de pertenencia y motivación a la comunidad, donde se requiere un mejor trabajo de la imagen e identidad del establecimiento; b) la promoción de responsabilidad con el entorno y sociedad, que necesita mejorar la organización y participación de estudiantes de forma cotidiana; c) la promoción de distintos estamentos de la comunidad educativa, que debe mejorar en la constitución de un centro de alumnos, que resulta un desafío mayor frente a la educación de adultos, debiendo mejorar la participación de estos; d) la promoción de una formación democrática y participación del alumno mediante Centro de Alumnos y directivas de curso, al igual que el problema anterior, se debe promover este tipo de actividad con mayor fuerza; y e) canales fluidos de comunicación, donde debe mejorarse, como se había mencionado en otra dimensión, la difusión del PEI, que debe mantenerse informado a los alumnos sobre este.

Dimensión gestión de Recursos:

Gestión de Personal:

Para esta subdimensión, vemos que se observan dos estándares con Desarrollo Avanzado, que abordan temas como la gestión de manera efectiva la administración del personal y los procesos justos de desvinculación. También se presentan cuatro estándares con Desarrollo Satisfactorio, que abordan temas como la definición de cargos y funciones del personal, las estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente; medidas para reconocer el trabajo personal e incentivar el buen desempeño; y un buen clima laboral. Aún así, podrían mejorarse con revisiones anuales, estudios periódicos del mercado salarial; un mayor reconocimiento del personal y evaluaciones periódicas del clima laboral.

Por otro lado, se presentan dos estándares con Desarrollo Incipiente que tratan sobre: a) las evaluaciones docentes, que debe implementarse un plan intensivo de perfeccionamiento; y b) la gestión del desarrollo personal y técnico, que deben facilitarse el acceso a cursos de perfeccionamiento. Además, también se

presenta un estándar con Desarrollo Débil, sobre los sistemas de evaluación y retroalimentación del personal, donde deben comenzar a aplicarse evaluaciones.

Gestión de recurso financieros:

Otro subdimensión con resultados favorables, observando tres subdimensiones con Desarrollo Avanzado, que abarcan temas como la matrícula y asistencia; registro ordenado de ingresos y gastos; y el velar por el cumplimiento de la normativa vigente. Se observan otros tres estándares con Desarrollo Satisfactorio, que abarcan temas como la elaboración de un presupuesto en función de las necesidades, participación en programas de apoyo y asistencia técnica; y la utilización de redes existentes para potencial el PEI. Aún así, podrían mejorarse con la implementación de programas computacionales, evaluaciones de impacto, y mejores convenios con distintos organismo e instituciones.

Gestión de recursos educativos:

Para esta subdimensión, se presenta un estándar con Desarrollo Avanzado, que abarca trata sobre el inventario y su actualización de equipamiento y material. Tres estándares con Desarrollo Satisfactorio, que abarca temas como infraestructura y equipamiento exigido por la normativa; recursos didácticos e insumos suficientes y el contar con recursos TIC. Podrían mejorarse en cuanto con un mejor sistema de mantención de orden y ornato; una mayor gama de recursos educativos; y mejores tecnologías para la implementación del currículum.

Por otro lado, se observa un estándar con Desarrollo Incipiente, el cual trata sobre la biblioteca escolar, el cual debe mejorarse con la implementación de un programa que fomente la lectura.

Conclusión:

Según lo analizado, vemos que hay áreas dentro del establecimiento que tiene un desarrollo excepcional, que, si bien algunos podrían mejorarse, si presentan un buen camino para el correcto funcionamiento de la labor pedagógica.

Pero, se presentan aspectos negativos, que necesitan ser trabajados con mayor atención y urgencia. Efectivamente, buscaremos trabajar estos aspectos en el PME que se detallará a continuación, en el cual pondremos especial énfasis en solucionar primero los apartados que mayor problema presentan.

9. Plan de Mejoramiento

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis anteriormente realizado, y según lo estipulado, procedemos a presentar un PME que aborde los temas con resultado negativo, que deben ser atendidos con mayor urgencia.

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del Sostenedor	Diseñar documentación que deje por escrito los recursos financieros y compromisos tomados.	Organizar los recursos financieros.	Reunión entre sostenedor y director que diseñe los documentos pertinentes	Sostenedor y director.
Liderazgo	Liderazgo del director	Crear un ambiente cultural y académico.	Promover de forma entusiasta la cultura en la vida cotidiana.	Aplicación de un diario mural quincenal por parte de cursos delegados por el director.	Director
Liderazgo	Planificación y gestión de Resultados	Presentar el PEI a la comunidad escolar.	Implementar una mayor difusión del PEI.	Entregar el PEI a cada alumno, publicarlo en la página web del colegio y tenerlo disponible en la recepción.	Sostenedor y Director
Liderazgo	Planificación y gestión de Resultados	Fomentar una mayor participación del alumnado en los	Que los alumnos sean participantes	Reuniones semestrales con el alumnado para	Sostenedor y Director

		procesos de autoevaluación del plan de mejoramiento.	activos de los procesos de autoevaluación.	evaluar el plan de mejoramiento.	
Liderazgo	Planificación y gestión de Resultados	Crear un sistema de monitoreo del Plan de Mejoramiento.	Aplicar un sistema efectivo que dé cuenta del avance del plan de mejoramiento.	Establecer un sistema de indicadores e informe escrito para monitorear el plan de mejoramiento.	Sostenedor, director, UTP, docentes y asistentes.
Gestión pedagógica	Gestión Curricular	Establecer observaciones de clases periódicas con sus respectivos análisis y reflexiones.	Fomentar el apoyo a los docentes en su actuar pedagógico.	Reuniones mensuales para reflexionar en torno a los aspectos observados.	Director y UTP
Gestión pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Destacar alumnos en áreas destacadas.	Potenciar y reforzar las habilidades de los alumnos	Establecer lecturas adicionales, trabajos complementarios y talleres que complementen las	Director, UTP y docentes.

				habilidades de los alumnos.	
Gestión pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Implementar programas de derivación más eficientes.	Gestionar de mejor forma el tiempo del personal interno para atender las derivaciones.	Crear un documento que sistematice el tiempo y las necesidades de los alumnos que necesiten derivación a áreas especializadas.	Director y UTP
Formación y Convivencia	Formación	Fomentar instancias formativas para docentes y asistentes de la educación.	Realizar una mejor labor a la hora de implementar el plan de formación.	Establecer instancias específicas y cotidianas de forma regular, ya sean semanales o mensuales para trabajar el plan de formación.	Director y UTP
Formación y Convivencia	Formación	Mejorar el monitoreo del plan de formación.	Implementar de forma sistemática y periódica el monitoreo y evaluación del plan de formación.	Aplicar una sistematización del monitoreo y evaluación del Plan de Formación de forma semanal o mensual entre docentes y directivos.	Director y UTP

Formación y Convivencia	Participación y vida democrática	Fomentar la identidad del establecimiento.	Implementar lemas, símbolos, y celebración de fechas importantes que promuevan los principios y valores del establecimiento	Incluir la historia, lemas y símbolos del establecimiento dentro de las efemérides.	Director, UTP, Docentes y Asistentes.
Formación y Convivencia	Participación y vida democrática	Promover que los estudiantes se organicen y participen activamente en iniciativas constructivas.	Que los estudiantes desarrollen un sentido de responsabilidad con el entorno y sociedad.	Aplicar actividades que los alumnos cuiden y decorar el establecimiento, tales como decorado de salas o pintado de murales	Docentes y UTP.
Formación y Convivencia	Participación y vida democrática	Establecer un Centro de Alumnos.	Promover la participación de los alumnos en las instancias	Organizar a los alumnos en el colegio y en sus aulas a través de la creación de Centro de alumnos y directivas.	Director y Docentes.

			formales del establecimiento.		
Gestión de Recursos	Gestión de Personal	Evaluar al personal del establecimiento.	Establecer procesos de autoevaluación y retroalimentación del desempeño escolar.	Crear pautas de evaluación que sean ejecutadas anualmente.	Director y UTP.
Gestión de Recursos	Gestión de Personal	Incentivar la participación de docentes en cursos de perfeccionamiento.	Obtener mejores resultados en la evaluación docente.	Crear programas que deriven a cursos de perfeccionamiento entre el personal docente, que sean elegidos por resultados y desempeño.	Sostenedor y Director.
Gestión de Recursos	Gestión de recursos educativos	Crear un plan de fomento lector.	Fomentar la lectura y el uso de la biblioteca por parte de los alumnos.	Establecer lecturas mensuales o semestrales por asignatura según los contenidos vistos.	UTP y Docentes.

10. Bibliografía.

1. Ahumada, L. (2010). Liderazgo Distribuido Y Aprendizaje Organizacional: Tensiones Y Contradicciones De La Ley De Subvención Escolar Preferencial en Un Contexto Rural. *Psicoperspectivas*, 9(1), 111–123. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivasVol9-Issue1-fulltext-99>
2. Cardona Echeverri, D. R., & Cruz, R. Z. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
3. De la Vega, L. F. (2015). Hacia Un Marco Analítico Y Metodológico Para La Evaluación Del Mejoramiento Educativo en Escuelas Chilenas. *Calidad En La Educación*, (42), 61–91. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652015000100003>
4. MINEDUC. (2018). Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos. Santiago: División de Educación General.