



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

---

Trabajo Final para Obtener el Grado de Magister Profesional  
En Educación Mención Gestión de Calidad

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL  
LICEO REBECA OLIVARES BENÍTEZ EN EL CENTRO DE  
CUMPLIMIENTO PENITENCIARIO COLINA 1,  
COMUNA DE COLINA, REGIÓN METROPOLITANA

Candidato a Magister: Byron Pizarro Cristi

Docente Tutor: Amely Vivas Escalante

Mayo de 2025

## Índice

• Resumen .....	3
• Introducción.....	4
• Marco teórico.....	6
• Marco contextual.....	10
• Diagnóstico institucional.....	13
• Análisis de los resultados.....	26
• Plan de mejoramiento.....	31
• Conclusión.....	37
• Bibliografía.....	39
• Anexos.....	40

## Resumen

Este trabajo de grado surge de una situación concreta observada en el Liceo Rebeca Olivares Benítez, ubicado al interior del Centro de Cumplimiento Penitenciario Colina 1. Se detectaron falencias importantes en la comunicación entre los distintos estamentos que componen la comunidad educativa, lo que ha impactado negativamente en la coordinación institucional, en la implementación pedagógica y en el ambiente de convivencia. A partir de esta problemática, el objetivo principal de este estudio fue diseñar un plan de mejora orientado a fortalecer la comunicación interna, con miras a mejorar la gestión y la experiencia formativa de los estudiantes privados de libertad. Para la recolección de información se utilizó una metodología de enfoque mixto, combinando encuestas aplicadas a docentes, asistentes de la educación, estudiantes privados de libertad directivos y personal de Gendarmería de Chile. Los resultados obtenidos revelaron deficiencias en los canales formales de comunicación, falta de retroalimentación y escasez de espacios efectivos de participación. Con base en estos hallazgos, se formuló una propuesta de mejora que contempla: reuniones periódicas con enfoque colaborativo, uso de herramientas digitales permitidas por el contexto penitenciario, establecimiento de protocolos de comunicación interna, y capacitaciones en habilidades comunicacionales orientadas al trabajo en equipo, la escucha activa y la resolución de conflictos. La propuesta busca no solo mejorar la gestión institucional, sino también contribuir a un clima organizacional más armónico, que apoye de forma real los procesos de enseñanza-aprendizaje y refuerce los objetivos de reinserción social desde un enfoque humanizador, participativo y pedagógicamente significativo.

## Introducción

La presente investigación surge a partir de una problemática observada en el Liceo Rebeca Olivares Benítez, unidad educativa ubicada dentro del Centro de Cumplimiento Penitenciario Colina 1. En este contexto, altamente complejo y cargado de desafíos institucionales y humanos, se han detectado deficiencias significativas en la comunicación interna entre los distintos estamentos de la comunidad educativa. Esta situación ha generado impactos visibles en la gestión institucional, en la convivencia escolar y, especialmente, en la implementación efectiva de los procesos pedagógicos dirigidos a estudiantes adultos privados de libertad. La investigación, por tanto, se plantea como una necesidad urgente, pero también como una oportunidad para reconfigurar las prácticas comunicacionales en función de una educación más inclusiva, participativa y digna.

El tema general que se aborda es la **comunicación institucional en entornos educativos penitenciarios**, un ámbito escasamente desarrollado en la literatura nacional, pero de enorme relevancia para la mejora de la gestión escolar y la reinserción social. Autores como Bolívar (2015) y Luhmann (1995) han planteado que la comunicación no solo articula a los actores dentro de una organización, sino que también constituye un eje estructural para su funcionamiento, cohesión y mejora. En un espacio como el penal, donde las barreras físicas, normativas y emocionales condicionan fuertemente la interacción humana, desarrollar estrategias comunicacionales adecuadas puede marcar una diferencia sustancial en la experiencia educativa y en los procesos de transformación personal que esta busca promover.

A partir de esta mirada, la pregunta que orienta el estudio es la siguiente: **¿De qué manera puede fortalecerse la comunicación interna en el Liceo Rebeca Olivares Benítez para mejorar la gestión escolar y favorecer los procesos de reinserción social de los estudiantes?** El objetivo general es diseñar un plan de

mejora institucional que permita optimizar la comunicación efectiva entre directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo y funcionarios de Gendarmería, considerando las particularidades del contexto penitenciario.

La presente tesis se estructura en nueve capítulos que permiten abordar de manera gradual y coherente el proceso investigativo. En primer lugar, se presenta el **resumen**, que sintetiza la problemática, los objetivos, la metodología utilizada, los principales resultados y la propuesta de mejora. El segundo capítulo, la **introducción**, contextualiza el tema, justifica su relevancia y plantea la pregunta y objetivo general de la investigación. El **tercer capítulo**, correspondiente al **marco teórico**, desarrolla las principales bases conceptuales relacionadas con la comunicación organizacional, la educación en contextos penitenciarios y los enfoques de liderazgo y mejora institucional. Luego, en el **marco contextual**, se describe en profundidad el entorno en el que se inserta el establecimiento, incluyendo antecedentes del penal, del liceo y de la población escolar atendida. A continuación, el **diagnóstico institucional** permite analizar el estado actual de la comunicación en el establecimiento, apoyado en datos empíricos recogidos mediante encuestas y entrevistas. En el **análisis de los resultados**, se interpretan los datos y se identifican los principales nudos críticos que afectan la comunicación. Posteriormente, en el capítulo correspondiente al **plan de mejoramiento**, se propone una serie de estrategias concretas, viables y contextualizadas que buscan transformar la realidad comunicacional del liceo. Finalmente, se presenta la **bibliografía** utilizada como sustento del estudio y los **anexos**, donde se incluyen instrumentos aplicados, registros de análisis y otros documentos de apoyo.

Este recorrido investigativo busca no solo generar un aporte técnico al ámbito de la gestión educativa en contextos de encierro, sino también contribuir desde una mirada humanista y transformacional al fortalecimiento de una escuela que, aún dentro de los muros, puede ser espacio de encuentro, dignidad y libertad interior.

## Marco Teórico

La presente investigación se relaciona a procesos de mejora institucional en contextos de alta complejidad, específicamente en una unidad educativa que opera dentro de un centro penitenciario. En este escenario, la comunicación entre los diversos estamentos se configura como un eje estructural de la gestión escolar, afectando directa e indirectamente los procesos de enseñanza-aprendizaje, la convivencia escolar y la percepción de pertenencia de la comunidad educativa. Bajo esta premisa, resulta necesario revisar los marcos teóricos que sustentan el diagnóstico institucional, la autoevaluación, el plan de mejoramiento y los indicadores de desempeño que guían las prácticas educativas en Chile.

El **ciclo de mejoramiento continuo**, promovido por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, establece cuatro fases interdependientes: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación. Dicho enfoque busca asegurar una toma de decisiones basada en evidencias, fortaleciendo una cultura organizacional orientada a la mejora constante (Ministerio de Educación, 2015). Murillo (2012) sostiene que la mejora escolar no puede entenderse como una acción aislada, sino como un proceso sostenido y participativo en el tiempo, donde cada actor institucional tiene un rol claro. En esta línea, la **comunicación efectiva** no solo es una herramienta operativa, sino un componente esencial del liderazgo pedagógico que conecta, orienta y moviliza a los equipos hacia objetivos comunes.

Dentro de este ciclo, el **diagnóstico institucional** constituye el punto de partida. Es un proceso que permite identificar las fortalezas, debilidades y nudos críticos que afectan el funcionamiento del establecimiento. En el contexto del Liceo Rebeca Olivares Benítez, el diagnóstico pone énfasis en la fragmentación comunicacional entre los distintos estamentos, situación que incide en la articulación de acciones y en la comprensión compartida de las metas institucionales. Como plantea Salas y Venegas (2020), una gestión escolar sólida

se sustenta en diagnósticos participativos que integran las voces de todos los actores y promueven la corresponsabilidad, especialmente en contextos con altos niveles de vulnerabilidad social y emocional [EBSCO].

Vinculado al diagnóstico se encuentra la **autoevaluación institucional**, concebida como una práctica reflexiva y participativa que permite a las comunidades educativas revisar su quehacer a partir de criterios consensuados. Esta herramienta está normada por el Decreto Exento N.º 0241 y es obligatoria para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Según Bolívar, Murillo y Hernández-Castilla (2013), la autoevaluación debe superar la mirada burocrática y convertirse en una estrategia de transformación pedagógica, que convoque a los actores a dialogar sobre lo que se ha hecho, cómo se ha hecho y qué se podría mejorar. En contextos penitenciarios, donde las relaciones están atravesadas por normativas de control y restricciones de movimiento, la autoevaluación adquiere un sentido político y ético: es una oportunidad para construir espacios de participación, confianza y escucha horizontal.

El **Plan de Mejoramiento Educativo (PME)**, en consecuencia, se convierte en el instrumento de planificación estratégica que sintetiza los hallazgos del diagnóstico y la autoevaluación. Su propósito es establecer acciones concretas que permitan avanzar en el logro de metas pedagógicas y organizacionales. El PME debe ser elaborado colectivamente, liderado por el equipo directivo, pero con participación efectiva de los docentes, asistentes de la educación y estudiantes. Tal como indican Arellano y Rojas (2018), un PME robusto articula metas, indicadores, responsables y plazos, y se convierte en el soporte técnico-político del proyecto educativo institucional [E-Libro].

Para orientar su diseño, se deben considerar los **Estándares Indicativos de Desempeño** y, especialmente, el **Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar** (MINEDUC, 2015), que define cuatro dimensiones centrales: liderazgo pedagógico, convivencia escolar, gestión de recursos y resultados escolares. Cada dimensión se subdivide en **subdimensiones**, y varias de ellas están directamente

vinculadas con la calidad de la comunicación organizacional. Por ejemplo, dentro de la dimensión de liderazgo, se considera la subdimensión “Promueve relaciones de trabajo colaborativo”, mientras que en convivencia escolar se espera que la dirección “Genere espacios de participación efectiva” y que “Promueva canales de comunicación formales y fluidos”.

Carrillo (2020), en su estudio sobre liderazgo escolar en contextos de alta vulnerabilidad, plantea que la comunicación debe dejar de ser vista como un medio técnico y pasar a ser entendida como un acto pedagógico en sí mismo, cargado de sentido, emocionalidad y oportunidad de aprendizaje [EBSCO]. Esta afirmación cobra especial relevancia en establecimientos educacionales penitenciarios, donde las dinámicas comunicativas están constantemente tensionadas por la institucionalidad carcelaria y las realidades personales de los estudiantes. En estos espacios, la comunicación puede ser un puente hacia la dignificación, la contención afectiva y la transformación personal.

Desde una mirada más sistémica, Luhmann (1995) considera que toda organización se constituye a partir de flujos comunicacionales. En este sentido, la escuela no es simplemente una estructura física, sino un sistema social que se mantiene unido gracias a su capacidad de generar y sostener procesos de comunicación. Si estos procesos fallan, la organización pierde cohesión, claridad y dirección. Por ello, el plan de mejora propuesto en esta investigación pone énfasis en el fortalecimiento de los canales comunicativos como una condición básica para el buen funcionamiento institucional, especialmente en contextos de encierro donde la fragmentación y el aislamiento son amenazas permanentes.

- Arellano, M., & Rojas, A. (2018). *Gestión escolar para el mejoramiento educativo: una mirada desde el PME*. Editorial Ediciones ULS. [E-Libro]
- Bolívar, A., Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2013). *La autoevaluación institucional en los procesos de mejora escolar*. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 6(2), 5–28.

- Carrillo, R. (2020). *Liderazgo escolar en contextos de alta vulnerabilidad: el rol de la comunicación efectiva*. Revista Iberoamericana de Educación, 84(2), 45–60. [EBSCO]
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford University Press.
- Ministerio de Educación. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago: MINEDUC.
- Murillo, F. J. (2012). *Mejora de la escuela y cambio educativo*. Editorial Narcea.
- Salas, C., & Venegas, M. (2020). *La participación como eje de la mejora escolar en contextos vulnerables*. Revista Enfoques Educativos, 22(1), 23–41. [EBSCO]

## **Marco Contextual**

El presente estudio se desarrolla en el Liceo Rebeca Olivares Benítez, unidad educativa inserta al interior del Centro de Cumplimiento Penitenciario Colina 1. Este contexto presenta particularidades que lo diferencian profundamente de cualquier otro establecimiento educacional tradicional, no solo por sus condiciones estructurales y normativas, sino por las trayectorias vitales de sus estudiantes, sus necesidades emocionales, formativas y sociales, y el impacto que todo ello tiene sobre la gestión institucional y los procesos pedagógicos.

### ***Características del contexto***

El Liceo funciona bajo estrictas medidas de seguridad impuestas por Gendarmería de Chile, lo que condiciona tanto el acceso como el desarrollo de las actividades escolares. El equipo docente y administrativo debe adaptarse a horarios restringidos, traslados internos supervisados, revisión constante de materiales, y la imposibilidad de implementar tecnologías con conectividad. Además, las relaciones interpersonales están mediadas por la autoridad penitenciaria, lo que requiere habilidades comunicacionales altamente desarrolladas y una disposición permanente al diálogo, la contención y la flexibilidad.

La población estudiantil está compuesta por hombres adultos privados de libertad, con trayectorias escolares interrumpidas, experiencias de exclusión social y baja alfabetización. La escuela en este contexto no es solo un espacio académico: es un refugio simbólico, una oportunidad de resignificación, y en muchos casos, el primer entorno institucional que los reconoce como sujetos con dignidad y potencial transformador. Esta realidad le otorga a la gestión educativa un valor estratégico, profundamente humano y ético.

### ***Reseña histórica del establecimiento***

El Liceo Rebeca Olivares Benítez fue creado en 1982. Desde su fundación ha funcionado exclusivamente dentro del recinto penal, lo que ha significado constantes desafíos logísticos, curriculares y administrativos. A lo largo de su historia, el establecimiento ha logrado consolidar un equipo profesional comprometido con la educación en contextos de encierro, desarrollando estrategias pedagógicas adaptadas a las limitaciones propias del entorno.

Entre sus logros destacan la creación de planes de nivelación de estudios, la incorporación de programas de alfabetización digital (a través de material sin conexión), y la ejecución de proyectos culturales y formativos orientados al fortalecimiento de la identidad personal y comunitaria de los estudiantes. No obstante, también ha enfrentado dificultades significativas: rotación de personal, limitaciones en infraestructura, baja cobertura de apoyo psicosocial y, especialmente, falencias comunicacionales entre los distintos actores institucionales, lo que ha dificultado la planificación conjunta y el seguimiento sistemático de los procesos de mejora.

### ***Antecedentes geográficos y socioeconómicos***

El liceo se encuentra emplazado dentro del Centro de Cumplimiento Penitenciario Colina 1, ubicado en la comuna de Colina, Región Metropolitana. Esta zona presenta una combinación entre sectores urbanos de rápido crecimiento y sectores rurales con características de aislamiento relativo. El recinto penal, si bien geográficamente cercano a núcleos poblacionales, mantiene una lógica de encierro que lo separa física y simbólicamente del entorno externo.

En cuanto al perfil socioeconómico de la población interna, se observa una alta concentración de personas provenientes de sectores vulnerables, con historias de marginación, pobreza, consumo problemático de sustancias, y escaso acceso a oportunidades educativas o laborales previas. Este contexto determina fuertemente

las expectativas, los ritmos y las necesidades del proceso formativo, exigiendo a la institución una mirada pedagógica integral, flexible y profundamente empática.

### ***Antecedentes culturales***

Desde el punto de vista cultural, el liceo acoge una diversidad de trayectorias vitales, donde confluyen distintas identidades territoriales, lingüísticas y generacionales. Los estudiantes manifiestan saberes adquiridos fuera de la escuela, asociados a oficios, prácticas comunitarias, conocimientos populares y experiencias de supervivencia en contextos de alta adversidad. Estos saberes, lejos de ser ignorados, deben ser resignificados y validados como punto de partida para cualquier proceso educativo con sentido.

En términos de convivencia, el establecimiento enfrenta desafíos particulares: el control emocional, la gestión de la frustración y la resolución de conflictos son aspectos críticos que atraviesan la cotidianeidad escolar. La educación en este espacio requiere instalar una cultura pedagógica basada en la confianza, la contención afectiva y el diálogo constante, para así contrarrestar el peso del castigo, la culpa y el abandono que muchas veces los estudiantes arrastran.

Este marco contextual permite comprender la profundidad del desafío que implica implementar un plan de mejora de la comunicación en este establecimiento. No se trata solo de optimizar canales informativos, sino de reconstruir confianzas, habilitar voces, y generar condiciones mínimas para que el acto educativo sea posible en medio de las rejas, las rutinas restrictivas y las historias de dolor. Es, en definitiva, una apuesta por la esperanza desde el lenguaje y el vínculo humano.

## Diagnóstico Institucional

El presente diagnóstico institucional se desarrolló en el marco del proceso de autoevaluación del Liceo Rebeca Olivares Benítez, ubicado en el Centro de Cumplimiento Penitenciario Colina 1. Para ello, se utilizó el **instrumento oficial emitido por la institución**, correspondiente a la ficha técnica de análisis de las áreas de proceso. Este instrumento permite evaluar el nivel de calidad de distintas prácticas institucionales agrupadas en cuatro dimensiones clave, definidas por los Estándares Indicativos de Desempeño del Ministerio de Educación: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos.

La ficha técnica considera una escala de cuatro niveles de calidad, desde acciones poco sistematizadas (nivel 1) hasta prácticas consolidadas con evaluación permanente (nivel 4). Cada dimensión se analiza a través de subdimensiones específicas, como liderazgo del sostenedor, enseñanza en el aula, formación ética, o gestión del recurso humano, entre otras.

A continuación, se presenta el análisis por dimensión, identificando fortalezas y debilidades.

## Diagnóstico Institucional – Dimensión 1: Liderazgo

### ***Subdimensión 1.1: Liderazgo del Sostenedor***

Resultados del instrumento: Los encuestados señalaron que existe un bajo nivel de comunicación directa con el sostenedor. No se percibe apoyo constante ni presencia efectiva en los procesos institucionales.

Fortalezas:

- El sostenedor mantiene canales formales de contacto con la dirección del establecimiento.

Debilidades:

- Escasa comunicación directa entre el sostenedor y los demás estamentos de la comunidad educativa.
- Falta de apoyo visible en la implementación de acciones institucionales y en el fortalecimiento del proyecto educativo.

### ***Subdimensión 1.2: Liderazgo del Director***

Resultados del instrumento: El equipo valora la actitud cercana del director, quien demuestra disposición y compromiso con la mejora institucional. Es percibido como un agente activo con voluntad de cambio positivo.

Fortalezas:

- Liderazgo cercano, empático y con disposición a mejorar la gestión educativa.
- Reconocimiento del compromiso del director por parte de la comunidad.

Debilidades:

- Aún se requiere consolidar una visión estratégica compartida y articulada con todos los equipos.
- Limitada capacidad de acción directa debido a barreras organizacionales externas e internas.

### ***Subdimensión 1.3: Planificación y Gestión de Resultados***

Resultados del instrumento: Esta subdimensión no se visualizó claramente en las respuestas del instrumento, lo que evidencia un desconocimiento o desarticulación de los procesos de planificación institucional y gestión de resultados educativos.

Fortalezas:

- Existe planificación en el nivel directivo, aunque no siempre es difundida ni monitoreada a nivel general.

Debilidades:

- La comunidad educativa no logra identificar claramente objetivos estratégicos ni mecanismos de seguimiento de resultados.
- Ausencia de una cultura institucional orientada a la evaluación sistemática de logros y procesos.

### Tabla de Resultados – Dimensión 1: Liderazgo

con escalas del 1 al 4, donde:

**1 = Muy Bajo      2 = Bajo      3 = Medio      4 = Alto**

Subdimensión	Ítem Evaluado	Promedio Obtenido	Nivel
<b>1.1 Liderazgo del Sostenedor</b>	El sostenedor se comunica regularmente con el equipo directivo	2.0	Bajo
	El sostenedor apoya activamente la gestión del establecimiento	1.8	Bajo
<b>1.2 Liderazgo del Director</b>	El director mantiene una relación cercana con la comunidad educativa	3.6	Alto
	El director demuestra compromiso con la mejora institucional	3.4	Alto
<b>1.3 Planificación y Gestión</b>	Se conocen los objetivos estratégicos del establecimiento	2.1	Bajo
	Se realiza seguimiento de resultados institucionales	2.0	Bajo

## Diagnóstico Institucional – Dimensión 2: Gestión Pedagógica

### ***Subdimensión 2.1: Gestión Curricular***

Resultados del instrumento: Se identificó una ausencia de adaptaciones curriculares pertinentes al contexto de los estudiantes. No se evidencian acciones concretas de acompañamiento por parte de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP), y no hay retroalimentación clara ni oportuna hacia los docentes.

Fortalezas:

- El equipo docente mantiene una planificación formal alineada al currículo nacional.

Debilidades:

- El currículum no está contextualizado ni adaptado a las particularidades de los estudiantes adultos privados de libertad.
- Falta de acompañamiento pedagógico por parte de la UTP.
- Ausencia de procesos sistemáticos de retroalimentación docente.

### ***Subdimensión 2.2: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula***

Resultados del instrumento: La mayoría de las clases se desarrollan bajo una lógica tradicional, centrada en la exposición del contenido. Se evidencia escasa aplicación de metodologías activas, participativas o innovadoras, lo que limita el compromiso de los estudiantes.

Fortalezas:

- Los docentes presentan continuidad y compromiso en la ejecución de sus clases.

Debilidades:

- La enseñanza no responde al perfil ni a las necesidades del estudiantado.
- Se requiere implementación de nuevas metodologías más dinámicas, motivadoras y adecuadas al contexto de encierro.
- Baja innovación pedagógica a nivel institucional.

### ***Subdimensión 2.3: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes***

Resultados del instrumento: Los estudiantes requieren una experiencia educativa más amigable, flexible y adaptada a su realidad. Actualmente, no se perciben instancias claras de apoyo integral que favorezcan su bienestar y trayectoria educativa.

Fortalezas:

- Reconocimiento por parte del equipo docente de la importancia del enfoque contextual y del bienestar estudiantil.

Debilidades:

- Falta de estrategias que promuevan una escuela acogedora, flexible y centrada en el desarrollo integral del estudiante.
- Ausencia de programas o actividades que atiendan a las necesidades emocionales, sociales y educativas de los estudiantes.

## Tabla de Resultados – Dimensión 2: Gestión Pedagógica

con escalas del 1 al 4, donde:

**1 = Muy Bajo      2 = Bajo      3 = Medio      4 = Alto**

Subdimensión	Ítem Evaluado	Promedio Obtenido	Nivel
<b>2.1 Gestión Curricular</b>	Se realizan adaptaciones curriculares según el contexto	1.7	Bajo
	Existe acompañamiento pedagógico por parte de UTP	1.5	Muy Bajo
	Se entregan retroalimentaciones claras y sistemáticas a los docentes	1.8	Bajo
<b>2.2 Enseñanza y Aprendizaje</b>	Las metodologías aplicadas son activas y contextualizadas	1.9	Bajo
	La enseñanza se adapta a las necesidades del estudiantado	2.0	Bajo
<b>2.3 Apoyo al Desarrollo Estudiantil</b>	La escuela promueve una experiencia educativa amigable y significativa	2.1	Bajo
	Existen estrategias para atender el bienestar de los estudiantes	2.0	Bajo

## Diagnóstico Institucional – Dimensión 3: Formación y Convivencia

### ***Subdimensión 3.1: Formación***

Resultados del instrumento: La comunidad educativa percibe que la formación entregada a los estudiantes es tradicional y poco vinculada a su realidad. No existen estrategias claras ni transversales que promuevan el desarrollo integral más allá del contenido curricular.

Fortalezas:

- El equipo docente reconoce la importancia de ofrecer una formación significativa para los estudiantes.

Debilidades:

- Ausencia de un plan formativo integral con foco en el desarrollo personal, ético y socioemocional del estudiantado.
- Predominio de prácticas tradicionales que no dialogan con las trayectorias y necesidades reales de los estudiantes.

### ***Subdimensión 3.2: Convivencia***

Resultados del instrumento: El clima escolar se percibe deteriorado, con relaciones laborales debilitadas y poca cohesión institucional. La convivencia entre estamentos es tensa y no existen protocolos activos de mediación o formación en resolución de conflictos.

Fortalezas:

- Se cuenta con un encargado de convivencia escolar formalmente designado.

Debilidades:

- No existen intervenciones concretas para fortalecer la convivencia escolar.
- Escasa generación de espacios de diálogo o resolución colaborativa de conflictos.
- Tensión en las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa.

### ***Subdimensión 3.3: Participación y Vida Democrática***

Resultados del instrumento: Se percibe una baja participación en la toma de decisiones. Los estamentos no se sienten escuchados ni integrados a los procesos institucionales, lo que debilita la vida democrática escolar.

Fortalezas:

- Existen instancias formales como el Consejo Escolar o reuniones de docentes.

Debilidades:

- Falta de mecanismos efectivos que promuevan la participación activa y representativa.
- Escasa cultura de toma de decisiones compartida.
- Débil desarrollo de valores ciudadanos y democráticos en la práctica institucional.

### Tabla de Resultados – Dimensión 3: Formación y Convivencia

con escalas del 1 al 4, donde:

**1 = Muy Bajo      2 = Bajo      3 = Medio      4 = Alto**

Subdimensión	Ítem Evaluado	Promedio Obtenido	Nivel
<b>3.1 Formación</b>	La escuela promueve una formación integral más allá del currículo	2.0	Bajo
	Se consideran aspectos socioemocionales en el proceso educativo	1.9	Bajo
<b>3.2 Convivencia</b>	Existen estrategias activas para mejorar la convivencia escolar	1.7	Bajo
	Se abordan los conflictos con protocolos claros y efectivos	1.6	Muy Bajo
<b>3.3 Participación y Vida Democrática</b>	La comunidad educativa participa en decisiones institucionales	1.8	Bajo
	Se promueven valores democráticos y espacios de diálogo	2.0	Bajo

## Diagnóstico Institucional – Dimensión 4: Gestión de Recursos

### ***Subdimensión 4.1: Gestión de Personal***

Resultados del instrumento: Se percibe una falta de planificación en la gestión del personal, así como una escasa estrategia de acompañamiento y reconocimiento a los funcionarios. No existen lineamientos claros para el desarrollo profesional ni políticas activas de bienestar.

Fortalezas:

- La dotación del establecimiento permite cubrir los requerimientos mínimos para su funcionamiento.

Debilidades:

- No se cuenta con un plan institucional de desarrollo profesional docente.
- Ausencia de instancias sistemáticas de reconocimiento, motivación o acompañamiento.
- Escasa percepción de equidad en la distribución de funciones y tareas.

### ***Subdimensión 4.2: Gestión de Recursos Financieros***

Resultados del instrumento: El uso de los recursos financieros no es transparentado hacia la comunidad educativa. Existe desconocimiento sobre los criterios de priorización y sobre cómo se utilizan los fondos disponibles.

Fortalezas:

- Se gestionan recursos básicos para el funcionamiento administrativo y curricular.

Debilidades:

- No se promueve la participación de la comunidad en la definición de prioridades presupuestarias.
- Falta de comunicación clara sobre la ejecución financiera del establecimiento.
- No hay instancias de evaluación o monitoreo del uso eficiente de los recursos.

#### ***Subdimensión 4.3: Gestión de Recursos Educativos***

Resultados del instrumento: El equipamiento pedagógico disponible es limitado y muchas veces no responde a las necesidades reales del proceso de enseñanza-aprendizaje. Tampoco se visualiza un plan de mejora continua en esta área.

Fortalezas:

- Se dispone de recursos educativos básicos para ciertas asignaturas.

Debilidades:

- Insuficiencia de materiales didácticos adecuados al contexto y a la diversidad de estudiantes.
- Ausencia de actualización o renovación planificada del material pedagógico.
- Falta de espacios habilitados para desarrollar aprendizajes más significativos y activos.

### Tabla de Resultados – Dimensión 4: Gestión de Recursos

con escalas del 1 al 4, donde:

**1 = Muy Bajo      2 = Bajo      3 = Medio      4 = Alto**

Subdimensión	Ítem Evaluado	Promedio Obtenido	Nivel
<b>4.1 Gestión de Personal</b>	Existen políticas claras de desarrollo profesional	1.7	Bajo
	Se promueven instancias de reconocimiento y acompañamiento	1.6	Muy Bajo
<b>4.2 Gestión de Recursos Financieros</b>	La comunidad conoce y participa en la gestión presupuestaria	1.8	Bajo
	Se informa sobre el uso de recursos financieros	1.7	Bajo
<b>4.3 Gestión de Recursos Educativos</b>	Existen recursos didácticos adecuados al contexto educativo	2.0	Bajo
	Se implementan planes de mejora para equipamiento pedagógico	1.9	Bajo

## Análisis de Resultados

El diagnóstico institucional realizado, a partir de los resultados obtenidos mediante el instrumento aplicado a los distintos estamentos de la comunidad educativa, permite evidenciar elementos críticos que condicionan el desarrollo y la proyección del establecimiento. Este análisis, profundamente contextualizado, revela tensiones estructurales, carencias sistémicas y también ciertas fortalezas sobre las cuales es posible construir un camino de mejora continua.

Uno de los aspectos más relevantes que emergen corresponde a la **fragmentación del liderazgo institucional**, especialmente en el vínculo entre el sostenedor y el equipo directivo. Se observa una limitada presencia del sostenedor en la vida interna del establecimiento, expresada en una comunicación escasa y poco efectiva, lo que genera un vacío en la conducción estratégica y en la articulación con los lineamientos superiores. Por el contrario, la figura del director es valorada positivamente por la comunidad escolar. Su cercanía, disposición al diálogo y genuino compromiso con el proceso educativo le otorgan legitimidad, aunque sus capacidades de acción se ven restringidas por la falta de apoyo y por un entorno organizacional poco cohesionado. A esto se suma una planificación institucional débil y escasamente compartida, lo que genera confusión respecto a los objetivos, metas y mecanismos de evaluación de resultados. Esta situación repercute directamente en la capacidad de respuesta del establecimiento frente a los desafíos actuales, y limita la orientación de la gestión hacia el mejoramiento sostenido.

En el plano de la **gestión pedagógica**, el diagnóstico revela una desconexión persistente entre la propuesta curricular y la realidad concreta del estudiantado. No existen adaptaciones que reconozcan las particularidades del contexto de privación de libertad ni de la educación de personas adultas. Esta falta de pertinencia se ve agravada por la ausencia de acompañamiento sistemático por parte de la Unidad Técnico Pedagógica, que debería ejercer un rol clave en la orientación, monitoreo y mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Las prácticas docentes, en su

mayoría, continúan ancladas en modelos expositivos tradicionales, con escaso uso de metodologías activas, participativas o inclusivas, lo que afecta la motivación, el involucramiento y la significatividad del aprendizaje. La evidencia sugiere la urgencia de transitar hacia una escuela que no solo entregue contenidos, sino que también acoja, escuche y se adapte a las trayectorias vitales de sus estudiantes, reconociéndolos como sujetos de derecho y protagonistas de su proceso formativo.

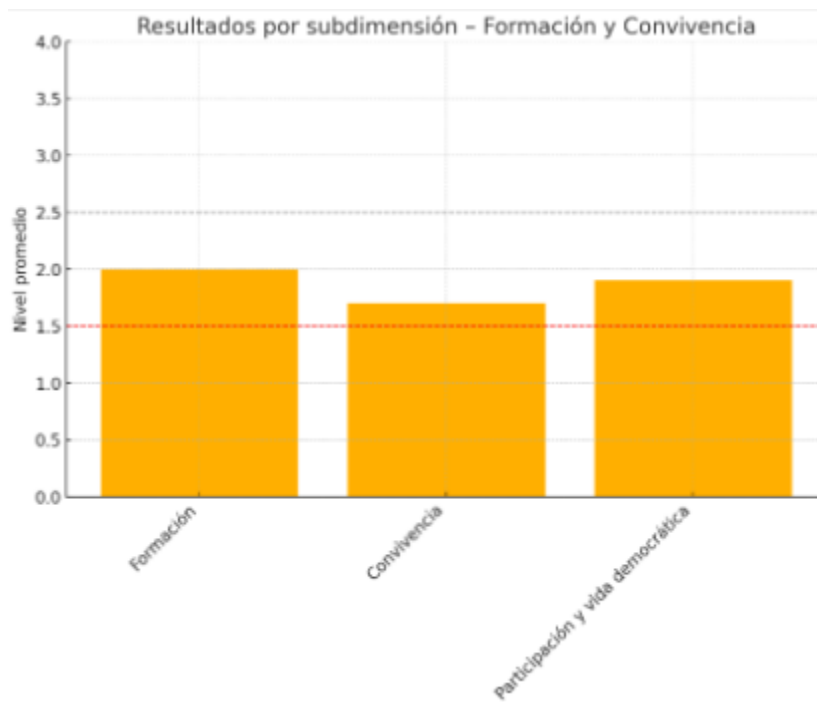
En relación a la **formación y convivencia**, los resultados dan cuenta de importantes brechas en el desarrollo de habilidades socioemocionales, valores ciudadanos y espacios de convivencia armónica. El establecimiento no cuenta con un plan formativo integral que articule los aspectos éticos, afectivos y sociales del proceso educativo. Esta omisión tiene efectos directos en el clima escolar, que se percibe tensionado, con relaciones laborales deterioradas y una convivencia interna fragmentada. El encargado de convivencia no lidera procesos visibles de intervención ni prevención, y las relaciones entre los distintos estamentos se ven afectadas por la falta de diálogo y confianza mutua. Además, la participación en la toma de decisiones es escasa, y no existen mecanismos que fomenten una vida democrática activa al interior del establecimiento. Esta ausencia de cultura participativa limita el sentido de pertenencia, la corresponsabilidad y la construcción de una comunidad educativa cohesionada.

Finalmente, en la dimensión de **gestión de recursos**, se identifican múltiples nudos críticos. Aunque el establecimiento cuenta con una dotación suficiente para su funcionamiento básico, no existe una estrategia clara para la gestión del talento humano. El desarrollo profesional docente no está planificado ni acompañado, y se carece de mecanismos de reconocimiento y bienestar laboral, lo que afecta directamente la motivación del equipo. En cuanto a la gestión financiera, se percibe una baja transparencia en el uso de recursos, así como escasa participación de la comunidad educativa en la priorización del gasto institucional. Esto genera desconfianza y debilita la sostenibilidad de las decisiones. Por otro lado, los recursos educativos disponibles son limitados, poco actualizados y, en muchos

casos, no responden a las necesidades del contexto, especialmente en términos de equipamiento para metodologías activas y apoyo emocional o recreativo.

En síntesis, el análisis de resultados permite visibilizar un conjunto de debilidades estructurales que obstaculizan el avance hacia una educación de calidad, integral y pertinente. Sin embargo, también se reconocen fortalezas significativas, como el liderazgo positivo del director, la disposición del cuerpo docente y la existencia de ciertos espacios formales de participación, que pueden constituirse en puntos de apoyo fundamentales para la construcción de un plan de mejoramiento institucional. La clave estará en diseñar acciones estratégicas, contextualizadas y sostenibles que promuevan la cohesión interna, el bienestar de la comunidad educativa y, sobre todo, la resignificación de la escuela como espacio de esperanza, transformación y dignidad.







## Plan de Mejoramiento

El presente Plan de Mejoramiento Institucional surge como respuesta a los hallazgos del diagnóstico realizado a través del instrumento aplicado a los distintos estamentos de la comunidad educativa. Dicho diagnóstico permitió visibilizar fortalezas significativas, pero también un conjunto de debilidades estructurales que requieren atención urgente para avanzar hacia una educación más pertinente, coherente con el contexto, y centrada en el bienestar y aprendizaje efectivo de los estudiantes.

El plan está organizado en torno a las cuatro dimensiones definidas por los Estándares Indicativos de Desempeño: **Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, y Gestión de Recursos**, cada una de ellas subdividida en tres subdimensiones. A partir de este marco, se han formulado objetivos estratégicos por subdimensión, los cuales buscan generar transformaciones viables y sostenibles en el tiempo.

En la dimensión de **Liderazgo**, se reconoce la necesidad de fortalecer la comunicación y articulación entre el sostenedor y el equipo directivo, consolidar el liderazgo del director como figura orientadora del cambio, y avanzar hacia una planificación institucional que oriente el accionar colectivo hacia metas claras y compartidas.

En cuanto a la **Gestión Pedagógica**, se plantean acciones destinadas a contextualizar el currículo, diversificar las metodologías utilizadas en aula y establecer mecanismos efectivos de acompañamiento a los estudiantes, reconociendo sus trayectorias y necesidades específicas como personas adultas en situación de encierro.

Respecto a la dimensión de **Formación y Convivencia**, el plan propone estrategias para resignificar el rol de la escuela como espacio formativo integral, con foco en lo emocional, ético y social, además de fortalecer la convivencia escolar

desde una perspectiva restaurativa, y fomentar una cultura de participación activa y democrática en la vida institucional.

Finalmente, en la dimensión de **Gestión de Recursos**, se busca mejorar la planificación del recurso humano, transparentar el uso del presupuesto institucional, y enriquecer el entorno de aprendizaje mediante la adquisición y creación de materiales didácticos pertinentes y contextualizados.

Todas las acciones propuestas están orientadas a generar una transformación educativa profunda, que permita avanzar desde un modelo tradicional y fragmentado hacia una escuela más cohesionada, humana, pertinente y transformadora. Este plan se concibe no como un conjunto de tareas administrativas, sino como una hoja de ruta construida colectivamente para resignificar la educación en un contexto altamente desafiante, pero también lleno de oportunidades para el cambio.

### Plan de Mejoramiento Institucional – Dimensión 1: Liderazgo

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del Sostenedor	Mejorar la comunicación entre el sostenedor y la comunidad educativa.	Realizar 3 reuniones formales durante el año escolar con actas y acuerdos registrados.	Agendar reuniones bimensuales entre sostenedor y director; socializar acuerdos al equipo.	Director – Sostenedor
Liderazgo	Liderazgo del Director	Potenciar el liderazgo pedagógico del director mediante espacios colaborativos.	Lograr una participación del 80% del equipo docente en jornadas de trabajo conjunto.	Implementar reuniones mensuales de diálogo pedagógico y reflexión institucional.	Director – Coordinador UTP
Liderazgo	Planificación y Gestión de Resultados	Fortalecer la cultura de planificación institucional orientada a metas.	Formular un Plan de Trabajo Institucional con objetivos, indicadores y responsables antes de junio 2025.	Desarrollar jornadas participativas de planificación estratégica y difusión del plan anual.	Equipo Directivo – Inspectoría General

## Plan de Mejoramiento Institucional – Dimensión 2: Gestión Pedagógica

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Contextualizar el currículo a la realidad de los estudiantes adultos privados de libertad.	Implementar adecuaciones curriculares en al menos el 70% de las asignaturas antes del segundo semestre 2025.	Realizar jornadas técnico-pedagógicas para adaptar planificaciones y elaborar instrumentos pertinentes.	Coordinador UTP – Docentes
Gestión Pedagógica	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	Diversificar las metodologías pedagógicas para mejorar el compromiso de los estudiantes.	Incorporar metodologías activas en el 60% de las clases observadas en el segundo semestre.	Capacitar al equipo docente en estrategias didácticas innovadoras aplicables al contexto de encierro.	Coordinador UTP – Docentes
Gestión Pedagógica	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Fortalecer el acompañamiento integral al estudiante en función de su desarrollo personal y académico.	Diseñar e implementar al menos 1 estrategia de apoyo por nivel educativo antes de fin de año.	Crear plan de tutorías o círculos de acompañamiento formativo con docentes guías por curso.	Inspectoría – UTP – PIE

### Plan de Mejoramiento Institucional – Dimensión 3: Formación y Convivencia

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Formación y Convivencia	Formación	Promover una formación integral que considere el desarrollo personal y socioemocional del estudiante.	Incorporar contenidos formativos transversales en al menos el 70% de las asignaturas para diciembre 2025.	Elaborar una planificación anual con temáticas valóricas y socioemocionales integradas al currículo.	UTP – Docentes – PIE
Formación y Convivencia	Convivencia	Mejorar el clima escolar fortaleciendo las relaciones interpersonales y la resolución pacífica de conflictos.	Ejecutar 3 acciones de mejora de convivencia institucional en el año escolar.	Diseñar e implementar protocolos de convivencia y realizar talleres de comunicación efectiva.	Encargado de Convivencia – Dirección
Formación y Convivencia	Participación y Vida Democrática	Fortalecer la participación de los distintos estamentos en la vida escolar.	Aumentar la participación docente y estudiantil en al menos un 50% en reuniones y consejos escolares.	Activar y formalizar instancias de participación como consejo de estudiantes y reuniones ampliadas.	Dirección – Inspectoría General

### Plan de Mejoramiento Institucional – Dimensión 4: Gestión de Recursos

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión de Recursos	Gestión de Personal	Fortalecer la gestión del personal mediante acciones de desarrollo profesional y bienestar laboral.	Diseñar e implementar un plan de acompañamiento y reconocimiento antes de noviembre 2025.	Crear un programa de inducción, acompañamiento pedagógico y jornadas de autocuidado y reconocimiento.	Dirección – Coordinación UTP
Gestión de Recursos	Gestión de Recursos Financieros	Transparentar y hacer partícipe a la comunidad educativa en la gestión presupuestaria del establecimiento.	Realizar 2 jornadas informativas anuales sobre uso de recursos y presupuesto.	Difundir el presupuesto anual, sus prioridades y avances mediante reuniones y boletines internos.	Director – Encargado de Finanzas
Gestión de Recursos	Gestión de Recursos Educativos	Mejorar la disponibilidad y pertinencia del material pedagógico utilizado en el aula.	Aumentar en un 50% el uso de materiales didácticos contextualizados antes de fin de año.	Diagnosticar necesidades, priorizar adquisiciones y elaborar material propio ajustado al contexto.	UTP – Docentes – PIE

## CONCLUSIÓN

El presente trabajo ha permitido llevar a cabo un análisis riguroso y contextualizado de la realidad institucional del establecimiento, enmarcado en los Estándares Indicativos de Desempeño y articulado a través de los cuatro ejes fundamentales de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, y Gestión de Recursos. A partir de la aplicación de un instrumento diagnóstico, se recopilaron y sistematizaron percepciones clave de los distintos estamentos de la comunidad educativa, permitiendo construir una visión conjunta sobre el estado actual del funcionamiento institucional, sus fortalezas, sus tensiones internas y sus principales nudos críticos.

Desde un enfoque de investigación aplicada con perspectiva crítica, el diagnóstico no solo se limitó a levantar información, sino que se transformó en una herramienta para cuestionar, comprender y resignificar las prácticas institucionales desde dentro. La evidencia recopilada permitió observar una fragmentación del liderazgo, una desconexión entre el currículum y el contexto de encierro, un debilitamiento del clima escolar y una baja participación democrática, junto a fortalezas tales como la disposición del equipo docente, el compromiso afectivo con los estudiantes, y un liderazgo directivo con proyección transformadora.

El mayor valor de este trabajo radica en su capacidad para convertir el diagnóstico en una propuesta concreta de mejora. El **Plan de Mejoramiento Institucional** formulado propone acciones viables, contextualizadas y alineadas con una visión estratégica de escuela, donde la gestión no se conciba solo como administración, sino como liderazgo pedagógico con sentido humanista y transformador. Cada acción propuesta en el plan no es una respuesta aislada, sino parte de una arquitectura de cambio progresivo, que busca devolver sentido, coherencia y esperanza a los procesos escolares en contextos altamente vulnerables.

Este trabajo se proyecta más allá del informe académico. Ofrece a la institución una hoja de ruta que invita a repensar la escuela como un espacio de reconstrucción de identidad, de reinención del vínculo pedagógico y de fortalecimiento de la comunidad educativa como agente activo de cambio. En ese marco, surgen nuevos desafíos: sostener una cultura de mejora continua con participación real de los actores, instalar prácticas de liderazgo distribuido, generar condiciones para el bienestar docente, y principalmente, ofrecer a los estudiantes —personas adultas en contexto de reclusión— una experiencia educativa que los dignifique, los potencie y les permita reescribir sus trayectorias de vida.

La investigación desarrollada es, en definitiva, un acto político y pedagógico: apuesta por una educación transformadora, crítica y profundamente humana, aún en los márgenes más excluidos del sistema escolar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, G. (2008). *Fundamentals of Educational Research*. Routledge.
- Bolívar, A. (2012). *La dirección escolar: liderazgo para el aprendizaje y la mejora educativa*. Narcea Ediciones.
- Cárdenas, J. (2021). *Gestión educativa y liderazgo escolar: claves para el cambio institucional*. E-Libro.  
Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecavirtual/123456>
- Contreras, M., & Ríos, J. (2019). *Evaluación institucional participativa: una propuesta desde la mejora continua*. EBSCOhost.  
Recuperado de: <https://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=abcde-1234>
- Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio: explorando las profundidades de la reforma educativa*. Amorrortu Editores.
- Martínez, O. (2021). *Citación Normativa APA*. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo (INDTEC, C.A).  
Recuperado de: <http://www.indteca.com>
- Martínez, M., Vivas, A., & Solís, D. (2021). Estudio de factibilidad en el desarrollo de estrategias socioeducativas para la gestión escolar en educación. *Revista Estudios en Educación (REEEd)*, 3(5), 26–47.  
Recuperado de: <http://ojs.umc.cl/index.php/estudioseneducacion/issue/view/21/27>
- MINEDUC. (2020). *Estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Ministerio de Educación de Chile.  
Recuperado de: <https://www.mineduc.cl>
- Murillo, F. J. (2006). *Evaluación de centros escolares: del control a la mejora*. Ediciones La Muralla.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.<sup>a</sup> ed.).  
Recuperado de: <https://www.rae.es/dle/>
- UNESCO. (2017). *Replantear la educación: hacia un bien común mundial*.  
Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org>

## ANEXOS

### Anexo 1: Instrumento de Diagnóstico Institucional aplicado a docente

Marque el nivel de acuerdo con cada enunciado, según la siguiente escala, con escalas del 1 al 4, donde:

**1 = Muy Bajo      2 = Bajo      3 = Medio      4 = Alto**

Dimensión	Subdimensión	Ítem	Valor (1-4)
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	El sostenedor se comunica periódicamente con la comunidad educativa.	
Liderazgo	Liderazgo del director	El director demuestra liderazgo cercano y compromiso institucional.	
Liderazgo	Planificación y gestión de resultados	Conozco los objetivos estratégicos y resultados esperados del establecimiento.	
Gestión Pedagógica	Gestión curricular	El currículum se adapta a las necesidades y contexto del estudiantado.	
Gestión Pedagógica	Enseñanza en el aula	Se utilizan metodologías activas e innovadoras en el aula.	
Gestión Pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Existen estrategias de acompañamiento al desarrollo de los estudiantes.	
Formación y Convivencia	Formación	La formación aborda aspectos valóricos y socioemocionales.	
Formación y Convivencia	Convivencia	El ambiente escolar promueve una convivencia armónica y respetuosa.	
Formación y Convivencia	Participación y vida democrática	Los distintos estamentos participan en las decisiones institucionales.	
Gestión de Recursos	Gestión de personal	Se reconoce y apoya el desarrollo profesional del personal.	
Gestión de Recursos	Gestión de recursos financieros	Se informa sobre el uso y destino de los recursos financieros.	
Gestión de Recursos	Gestión de recursos educativos	Existen materiales pedagógicos suficientes y pertinentes para el contexto.	

## Anexo 2: Tabla de diagnóstico institucional – Fortalezas y Debilidades

Este anexo presenta una síntesis del diagnóstico institucional, clasificando las principales **fortalezas y debilidades** identificadas en cada subdimensión evaluada, según los resultados obtenidos mediante el instrumento aplicado. La información aquí contenida orienta de forma directa la formulación de objetivos y acciones en el plan de mejoramiento.

Dimensión	Subdimensión	Fortalezas	Debilidades
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Existe un canal formal de comunicación entre dirección y sostenedor.	Escasa comunicación directa; bajo apoyo a los procesos institucionales.
	Liderazgo del director	Liderazgo cercano, reconocido por su disposición y compromiso.	Falta de respaldo estratégico para consolidar su gestión.
	Planificación y gestión de resultados	Existe planificación directiva general.	Bajo conocimiento de objetivos; escasa evaluación de resultados institucionales.
Gestión Pedagógica	Gestión curricular	Planificaciones alineadas a las bases curriculares.	El currículum no se contextualiza al perfil del estudiantado.
	Enseñanza en el aula	Compromiso docente con el cumplimiento de clases.	Predominio de metodologías tradicionales; baja innovación didáctica.
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Reconocimiento del valor del acompañamiento por parte de algunos docentes.	No existen estrategias sistemáticas de apoyo integral.
Formación y Convivencia	Formación	Se reconoce la importancia de una formación integral.	No existe un plan estructurado que aborde el desarrollo ético y socioemocional.
	Convivencia	Se cuenta con un encargado formal de convivencia.	Clima institucional tensionado; relaciones deterioradas; sin protocolos efectivos.
	Participación y vida democrática	Existen estructuras formales de participación.	Baja participación efectiva; toma de decisiones poco compartida.

Dimensión	Subdimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión de Recursos	Gestión de personal	Dotación suficiente para la operación institucional.	Falta de planificación en el desarrollo profesional; ausencia de acompañamiento y reconocimiento.
	Gestión de recursos financieros	Se gestionan recursos básicos para el funcionamiento.	Escasa transparencia y participación en el uso del presupuesto.
	Gestión de recursos educativos	Disponibilidad mínima de recursos para algunas asignaturas.	Equipamiento insuficiente; materiales no contextualizados; sin estrategia de actualización continua.

### Anexo 3: Plan de Mejoramiento Institucional – Formato resumido

Este anexo presenta una versión resumida del Plan de Mejoramiento Institucional, organizado por dimensión y subdimensión, con sus respectivos objetivos, acciones clave y responsables. Este esquema permite visualizar de manera clara la coherencia entre diagnóstico, planificación estratégica y gestión operativa.

#### TABLA RESUMEN

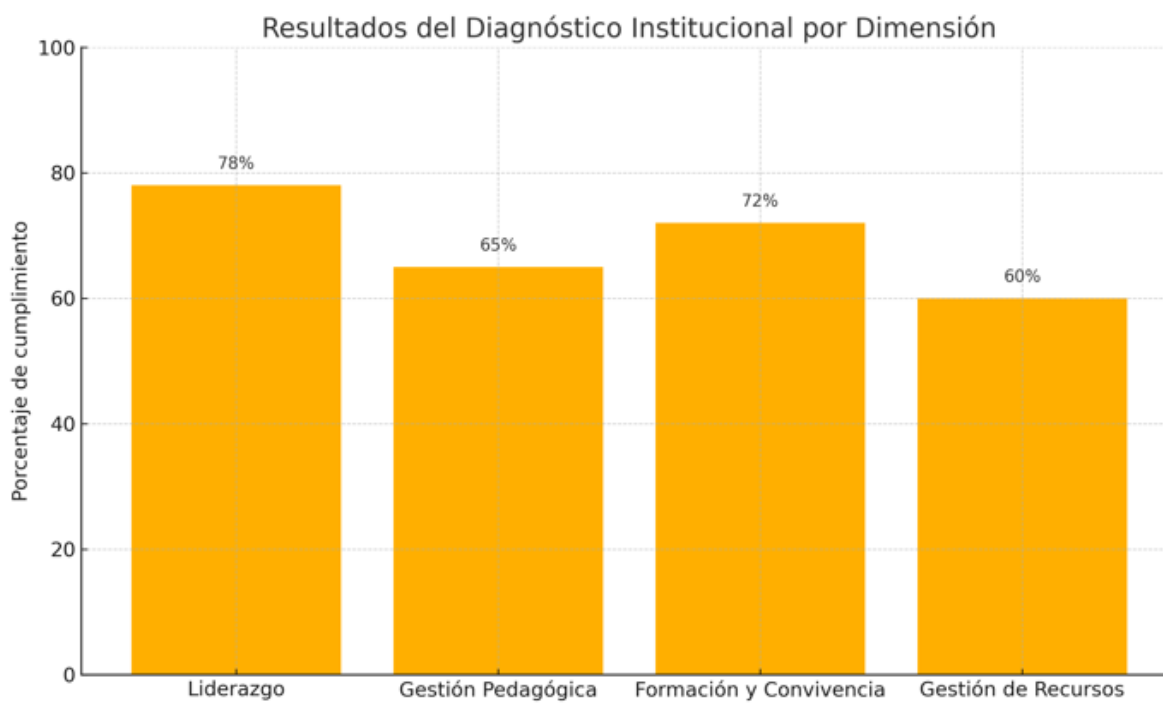
Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Acción principal	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Mejorar la comunicación con el sostenedor.	Realizar reuniones bimensuales con acta y difusión interna.	Director – Sostenedor
	Liderazgo del director	Fortalecer el liderazgo pedagógico del director.	Implementar reuniones pedagógicas mensuales con los docentes.	Director – UTP
	Planificación y gestión de resultados	Orientar la gestión institucional hacia metas compartidas.	Construir un plan de trabajo institucional con indicadores.	Dirección – Inspectoría
Gestión Pedagógica	Gestión curricular	Contextualizar el currículo según las necesidades del estudiantado.	Adecuar planificaciones en jornadas técnico-pedagógicas.	UTP – Docentes
	Enseñanza en el aula	Diversificar metodologías en el aula.	Capacitar docentes en metodologías activas.	UTP
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Acompañar de forma integral el proceso de los estudiantes.	Implementar tutorías o círculos de apoyo por nivel.	UTP – PIE – Inspectoría
Formación y Convivencia	Formación	Promover una formación integral y socioemocional.	Diseñar una planificación con temáticas valóricas transversales.	UTP – PIE
	Convivencia	Mejorar el clima institucional.	Realizar talleres de comunicación efectiva y protocolos de convivencia.	Encargado de Convivencia

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Acción principal	Responsable
	Participación y vida democrática	Fomentar la participación de todos los estamentos.	Activar el consejo de estudiantes y reuniones ampliadas.	Dirección – Inspectoría
Gestión de Recursos	Gestión de personal	Planificar el desarrollo profesional del personal.	Diseñar programa de inducción, acompañamiento y jornadas de autocuidado.	Dirección – UTP
	Gestión de recursos financieros	Transparentar el uso del presupuesto.	Realizar jornadas informativas y boletines internos semestrales.	Dirección – Finanzas
	Gestión de recursos educativos	Mejorar la pertinencia del material pedagógico.	Diagnosticar necesidades y crear material contextualizado.	UTP – Docentes – PIE

#### Anexo 4: Cronograma de implementación del Plan de Mejoramiento Institucional

Este anexo presenta una planificación de las acciones del Plan de Mejoramiento Institucional, distribuidas por mes. El cronograma permite visualizar la secuencia y temporalidad de las estrategias planteadas, así como la asignación de responsables, lo cual facilita su seguimiento y evaluación.

Mes	Actividad Principal	Responsables	Indicadores de Cumplimiento
Junio	Aplicación de diagnóstico y análisis inicial	Equipo Directivo - Docentes	Diagnóstico documentado y validado
Julio	Diseño participativo del plan de mejora	Equipo Directivo - Consejo Escolar	Plan validado y difundido
Agosto	Inicio de estrategias pedagógicas en aula	Docentes - UTP	Estrategias aplicadas y registro en aula
Septiembre	Seguimiento y ajuste de estrategias	UTP - Coordinadores	Informe de seguimiento con ajustes
Octubre	Evaluación intermedia y reforzamiento	Equipo Directivo - Docentes	Resultados parciales evaluados
Noviembre	Preparación de informes finales	UTP - Inspectoría General	Informes de avance entregados
Diciembre	Evaluación final y retroalimentación	Equipo Directivo - Comunidad Educativa	Informe final validado y retroalimentado

**Anexo 5: Gráficos de resultados del diagnóstico institucional por dimensión.**

## Anexo 6: Acta de Validación del Diagnóstico Institucional

**Nombre del Establecimiento:** Liceo Rebeca Olivares Benítez

**Fecha:** \_\_10\_\_ de \_\_ABRIL\_\_ de 2025

**Lugar:** Sala de Reuniones / Coordinación Técnica

### Participantes:

- Director: Manuel Valdés Gómez
- Inspector General: Byron Esteban Pizarro Cristi
- Jefe Unidad Técnico Pedagógica: Rodrigo Ahumada Molina
- Representante de Convivencia Escolar: Lucia Soto Soto
- Representante de la Comunidad Educativa: Daniel Bustos Trabol

**Objetivo de la Reunión:** Validar los resultados del diagnóstico institucional aplicado en el marco del proceso de mejora continua, reconociendo fortalezas y debilidades por dimensión y subdimensión según los Estándares Indicativos de Desempeño del MINEDUC.

### Acuerdos:

1. Se aprueban los resultados del diagnóstico institucional, reconociendo su base técnica y la aplicación de un instrumento validado internamente.
2. Se identifican como principales **fortalezas:** liderazgo pedagógico comprometido, planificación curricular alineada, relaciones de respeto entre los miembros de la comunidad, y disposición positiva al desarrollo profesional.
3. Se identifican como principales **debilidades:** actualización del PEI, retroalimentación pedagógica insuficiente, escasa participación de apoderados, y falta de planificación presupuestaria.
4. Se acuerda que estos resultados serán la base para la construcción y priorización del plan de mejoramiento 2025 – 2026.

## **Anexo 8: Acta de Validación del Plan de Mejoramiento Educativo**

**Nombre del Establecimiento:** Liceo Rebeca Olivares Benítez

**Fecha:** \_17\_ de \_\_Abril\_\_ de 2025

**Lugar:** Sala de Reuniones / Coordinación Técnica

### **Participantes:**

- Director: Manuel Valdés Gómez
- Inspector General: Byron Esteban Pizarro Cristi
- Jefe Unidad Técnico Pedagógica: Rodrigo Ahumada Molina
- Representante de Convivencia Escolar: Lucia Soto Soto
- Representante de la Comunidad Educativa: Daniel Bustos Trabol

**Objetivo de la Reunión:** Validar el Plan de Mejoramiento Educativo 2025, elaborado a partir del diagnóstico institucional, con foco en la mejora de la calidad educativa y el fortalecimiento de la gestión institucional en sus cuatro dimensiones estratégicas.

### **Acuerdos:**

1. Se aprueba el **Plan de Mejoramiento Educativo 2025**, el cual responde a las debilidades detectadas en el diagnóstico institucional.
2. Se acuerda priorizar metas en las áreas de liderazgo pedagógico, articulación curricular, participación de apoderados, y actualización de recursos.
3. El plan será monitoreado periódicamente por el equipo directivo y reportado en el Consejo Escolar para retroalimentación y ajustes.
4. Se compromete la participación activa de todos los estamentos en la implementación y seguimiento de las acciones propuestas.

## **Anexo 9: Instrumentos de recolección de datos**

### **Encuesta para Docentes y Personal Administrativo**

*(Objetivo: Evaluar la percepción sobre la comunicación interna y la gestión institucional en el Liceo Rebeca Olivares Benítez.)*

**Instrucciones:** Marque con una (X) la respuesta que mejor represente su percepción.

1. ¿Existen canales de comunicación formalizados entre docentes, directivos y personal administrativo?
  - Sí, funcionan de manera eficiente
  - Sí, pero presentan deficiencias
  - No existen o no se usan correctamente
  
2. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de coordinación?
  - Semanalmente
  - Mensualmente
  - Esporádicamente
  - Casi nunca o nunca
  
3. ¿Considera que la comunicación entre los distintos estamentos es clara y efectiva?
  - Siempre
  - A veces
  - Rara vez
  - Nunca

¿Cuáles son las principales barreras en la comunicación interna del liceo? (Marque hasta 2 opciones)

- Falta de reuniones estructuradas
- Falta de protocolos de comunicación
- Restricciones del entorno penitenciario
- Desinterés o falta de compromiso
- Falta de acceso a tecnología
- Otros: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué herramientas mejorarían la comunicación interna?

- Uso de plataformas digitales
- Mayor frecuencia de reuniones
- Protocolos claros de comunicación
- Capacitación en habilidades comunicativas

**Encuesta para Estudiantes Privados de Libertad del Liceo Rebeca Olivares Benítez.**

*(Objetivo: Evaluar las experiencias y barreras en el proceso educativo dentro del centro penitenciario.)*

**Instrucciones:** Marque con una X la opción que mejor refleje su opinión.

1. ¿Recibe información clara sobre las actividades académicas y horarios de clases?

Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

2. ¿Los docentes están disponibles para resolver dudas o consultas académicas?

Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

3. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en su proceso de aprendizaje? (Marque hasta 2 opciones)

Falta de materiales de estudio

Restricciones del entorno penitenciario

Falta de comunicación con docentes

Falta de motivación personal

Otros: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué estrategias facilitarían su aprendizaje en el liceo?

- Acceso a materiales didácticos actualizados
- Clases más interactivas
- Mayor tiempo de tutoría con docentes
- Uso de tecnología educativa

**Guía de Entrevista para Docentes Directivos y Coordinadores.**

*(Objetivo: Conocer la perspectiva de la gestión educativa en el contexto penitenciario.)*

1. ¿Cuáles son los principales desafíos en la comunicación entre docentes, estudiantes y personal de Gendarmería?

---

---

2. ¿Existen protocolos formales de comunicación y coordinación interna?  
¿Son efectivos?

---

---

3. ¿Cómo impacta la comunicación en la planificación y ejecución de estrategias pedagógicas?

---

---

4. ¿Qué estrategias han resultado más efectivas para mejorar la comunicación interna?

---

---

5. ¿Qué cambios implementaría para fortalecer la comunicación y la coordinación institucional?

---