



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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO. UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS SEDE CHILOÉ, DE LA  
COMUNA DE CASTRO, REGIÓN DE LOS LAGOS**

Candidato a magíster: Lautaro Humberto Alfaro Huenchur

Tutora disciplinar: Katihuska Tahiri Mota Suarez

Tutora metodológico: Amely Dolibeth Vivas Escalante

Octubre, 2024

## Índice

Resumen.....	4
Introducción .....	5
Marco teórico.....	6
1. Educación y desarrollo social .....	6
2. El fenómeno de la educación superior en Chiloé .....	9
3. Universidad de los Lagos Sede Chiloé .....	10
Marco contextual.....	13
1. Provincia de Chiloé .....	13
2. Universidad de Los Lagos Sede Chiloé .....	14
3. Misión .....	16
4. Visión.....	16
5. Valores Institucionales .....	16
6. Antecedentes Generales .....	17
7. Modelo de Gestión Escolar: Dimensiones y Subdimensiones .....	18
8. Dimensiones y Subdimensiones .....	20
8.1 Liderazgo .....	20
8.2 Gestión Pedagógica.....	21
8.3 Formación y Convivencia.....	22
8.4 Gestión de Recursos .....	23
9. Medios de verificación .....	24
10. Métodos de Evaluación .....	24
11. Niveles de Evaluación de las Áreas de Proceso .....	25
11.1 Dimensión Liderazgo .....	26
11.2 Dimensión Gestión Pedagógica.....	29
11.3 Dimensión Formación y Convivencia.....	32
11.4 Dimensión Gestión de Recursos .....	35
12. Autoevaluación Institucional .....	38
13. Planificación del Mejoramiento.....	39
14. Cuenta Pública a la Comunidad.....	40

Diagnóstico Institucional .....	41
1. Evaluación externa de las áreas de proceso.....	41
2. Evaluación interna de las áreas de proceso.....	42
Análisis de Resultados.....	44
1. Matriz FODA.....	44
2. Resultados del Diagnóstico.....	45
Plan de Mejoramiento .....	50
1. Objetivos y metas PME .....	50
2. Planificación Anual del Plan de Mejoramiento Estudiantil.....	52
Conclusión .....	56
Referencias.....	58

## Resumen

Este trabajo tuvo como objetivo realizar un Diagnóstico Institucional y proponer un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) para la Universidad de Los Lagos Sede Chiloé, en respuesta a la necesidad de fortalecer la calidad de la gestión educativa y enfrentar los desafíos del entorno local; el problema identificado se centra en la existencia de debilidades en áreas como la gestión, el liderazgo, la convivencia y los recursos, que afectan el desempeño de la universidad en un contexto que demanda una educación superior de excelencia adaptada a las particularidades de la región de Chiloé. La metodología incluyó la recopilación y análisis de información cualitativa y cuantitativa mediante encuestas y revisión de documentos, lo cual permitió un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sirviendo como base para identificar aspectos a mejorar y desarrollar un plan de acción orientado a los desafíos detectados; los resultados revelaron que, aunque la universidad cuenta con fortalezas en su vinculación con el medio y un cuerpo docente comprometido, existen áreas críticas que requieren atención, como la actualización de sistemas administrativos, el fortalecimiento del liderazgo participativo y la ampliación de espacios de interacción académica y comunitaria. El Plan de Mejoramiento Educativo propone acciones concretas en cuatro dimensiones: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos; estas acciones incluyen, entre otras, la implementación de programas de capacitación docente, el fortalecimiento de mecanismos de retroalimentación con estudiantes y docentes, y la optimización del uso de recursos tecnológicos para potenciar la formación académica. Las propuestas están orientadas a promover una gestión más eficiente y participativa, así como a mejorar la experiencia educativa de los estudiantes, con la visión a largo plazo de consolidar a la universidad como un referente en la región.

## Introducción

El presente trabajo de grado tenía como propósito fundamental realizar un Diagnóstico Institucional y proponer un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) para la Universidad de Los Lagos Sede Chiloé, en la comuna de Castro, Región de Los Lagos. El diagnóstico se enfocó en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la institución, en sus procesos de gestión, docencia y vinculación con el medio. A partir de estos hallazgos, se establecieron estrategias y acciones orientadas a elevar la calidad educativa y optimizar la gestión interna, con miras a cumplir los desafíos que plantea el contexto local y global.

El tema que se abordó en esta tesis cobra especial relevancia en el contexto actual de mejora continua en la educación superior, un concepto clave que, como señala Santos Guerra (2007), implica no solo transformar las estructuras institucionales, sino también generar una cultura de calidad y cambio en los actores educativos. La educación, en palabras de este autor, debe concebirse como un proceso que fomente el desarrollo integral de los estudiantes, trascendiendo los límites de lo académico para promover valores como la inclusión, la equidad y la responsabilidad social. Este enfoque es especialmente crucial en la Universidad de Los Lagos, que juega un rol central en el desarrollo social y cultural de la provincia de Chiloé.

La estructura de este trabajo fue desarrollada en varias fases, cada una de ellas diseñada para proporcionar una visión integral del estado actual de la institución y las posibles mejoras. En primer lugar, se presenta el marco teórico, donde se abordan conceptos clave relacionados con la educación de calidad, el diagnóstico institucional y el mejoramiento continuo. Posteriormente, se detalla el contexto institucional, que sirvió como base para el diagnóstico de la universidad. Luego, se preparó un análisis FODA, que permitió identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, además del resultado del diagnóstico aplicado en la institución. Seguidamente, se fabricó el Plan de Mejoramiento Educativo, dividido en sus cuatro dimensiones: liderazgo, gestión pedagógica, convivencia escolar y administración de

recursos, cada una con sus respectivos objetivos, indicadores y acciones. Finalmente, se cierra el trabajo con las conclusiones y proyecciones que sugieren las futuras líneas de acción para el desarrollo institucional.

Entonces, no solo se propuso diagnosticar y mejorar la calidad educativa de la Universidad de Los Lagos Sede Chiloé, sino también contribuir al desarrollo de la región, alineando las necesidades locales con una educación superior de excelencia. Este documento sirve como una herramienta estratégica para la toma de decisiones y la implementación de mejoras en el corto y mediano plazo.

## **Marco teórico**

### **1. Educación y desarrollo social**

Desde la perspectiva del desarrollo social, Larramendi (2022) destaca que la educación, junto con la salud y la justicia, es uno de los pilares fundamentales que se interrelacionan y fortalecen mutuamente para promover el bienestar y la equidad en una sociedad. La educación universal se considera un paso esencial en este proceso de desarrollo, ya que capacita a las personas para hacer valer sus derechos, intercambiar ideas, acceder a empleos de calidad y brindar un cuidado adecuado a su salud y a la de sus familias (Formichella, 2005).

En línea con esta perspectiva, se plantea que la educación no debe medirse únicamente en términos económicos; es necesario incluir aspectos sociales que impliquen la formación de capacidades humanas y la promoción de la autonomía y las oportunidades. En este sentido, la educación actúa como motor del desarrollo humano, generando una mejor calidad de vida, fomentando un sentido de pertenencia en la comunidad y contribuyendo a la construcción de la paz (Orduna, 2001).

Es fundamental que el enfoque educativo sea inclusivo y democrático. Ospina (2008) argumenta que la educación debe basarse en una acción comunicativa que fomente el

diálogo y permita la expresión de necesidades, intereses y problemas, respetando la individualidad de cada persona. Del mismo modo, Perdomo (2011) sostiene que las comunidades que desarrollan procesos comunicativos democráticos y participativos tienden a mejorar su calidad de vida, aumentando el sentido de pertenencia y contribuyendo a la paz dentro de la comunidad.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2016) enfatiza que el desarrollo humano busca ampliar las libertades individuales y que cada persona desarrolle su máximo potencial, destacando el papel central de la educación al brindar las herramientas necesarias para ejercer plenamente estas libertades y contribuir al desarrollo integral de las comunidades locales.

La educación, por tanto, es clave en el desarrollo de las competencias laborales, en el bienestar y en el progreso de la sociedad. Becker (1964), en su teoría del capital humano, plantea que las capacidades productivas que un individuo adquiere mediante la acumulación de conocimientos constituyen un activo valioso. Estos conocimientos, que son inmateriales y propios de cada persona, pueden ser acumulados y utilizados, y aquellos con mayor educación, capacitación o experiencia tienden a ser más productivos. Becker et al., (1990), amplían esta visión al reconocer que el sector educativo desempeña un papel crucial en la creación de capital humano, ya que produce los conocimientos y competencias esenciales para el desarrollo personal y profesional. De esta forma, el acceso a programas educativos de calidad se vuelve indispensable.

Torres (2018) explora la relación dinámica entre calidad educativa y gestión escolar, destacando que ambas se retroalimentan en un proceso continuo de mejora y desarrollo institucional. En su investigación, se señala que una gestión escolar eficiente no solo implica la administración de recursos y la organización de procesos, sino también la implementación de prácticas pedagógicas y de liderazgo que fomenten una cultura de calidad orientada hacia el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. En este contexto, la autora enfatiza que la calidad educativa depende de un enfoque de gestión que promueva la participación activa de todos los actores escolares, permitiendo una

mayor adaptación a las necesidades del entorno y una respuesta efectiva a los desafíos educativos contemporáneos.

De la Vega (2015) propone un marco analítico y metodológico para evaluar el mejoramiento educativo en escuelas chilenas, enfocándose en la necesidad de contar con herramientas que permitan comprender y medir de manera integral los avances en calidad educativa. Este marco sugiere criterios específicos que ayudan a evaluar las prácticas de enseñanza, la gestión escolar y el impacto de los programas de mejoramiento en el aprendizaje de los estudiantes. Según el autor, este enfoque permite no solo identificar áreas de mejora, sino también establecer un proceso continuo de evaluación que fomente la calidad educativa en el contexto chileno, aportando una perspectiva clave para la toma de decisiones en políticas educativas.

La influencia de la educación se extiende más allá del ámbito laboral. Diversos estudios, como el de Papalia et al., (2010), respaldan la idea de que la educación tiene un efecto positivo en otros aspectos del desarrollo humano. Cuando una persona se involucra en su desarrollo físico, cognitivo o psicosocial, esto influye en otros aspectos de su vida, lo que refleja cómo el crecimiento personal y la adquisición de habilidades y conocimientos impactan de forma transversal.

Frente a este contexto, mejorar la cobertura, la permanencia y la calidad de la educación en áreas rurales resulta esencial para fomentar el desarrollo del campo y reducir los niveles de pobreza. Martínez (2019) resalta la importancia de implementar estrategias que garanticen una educación inclusiva y equitativa en estos contextos, brindando oportunidades de aprendizaje adecuadas para la población más aislada del país.

Este desafío se vuelve particularmente relevante en la Provincia de Chiloé, donde la población rural representa el 39.5% del total (Gobierno Regional de Los Lagos, 2022). La importancia de atender las necesidades educativas en esta área es crítica, ya que la alta proporción de población rural implica enfrentarse a múltiples barreras, desde la falta de acceso a infraestructuras adecuadas hasta la escasez de programas educativos

adaptados a las particularidades de esta región. Las condiciones geográficas y la dispersión poblacional dificultan el acceso a una educación de calidad y sostenible en el tiempo. Por ello, se requiere un enfoque educativo específico para estas comunidades, que considere sus necesidades culturales, económicas y sociales, y que promueva el fortalecimiento de una red educativa rural robusta. Implementar programas que valoren y preserven el conocimiento local, al tiempo que se promuevan habilidades contemporáneas, podría ofrecer a los habitantes de estas zonas mayores oportunidades de desarrollo y un vínculo más estrecho con su entorno. La expansión de las capacidades educativas en la región de Chiloé permitiría no solo una mejora en la calidad de vida de sus habitantes rurales, sino también el fortalecimiento del tejido social y la preservación de su identidad cultural.

## **2. El fenómeno de la educación superior en Chiloé**

La primera institución de educación superior en llegar a Chiloé fue la Universidad Austral de Chile entre marzo de 1974 y diciembre de 1980, ante la necesidad de dar continuidad a las y los estudiantes de Pedagogía provenientes de la Escuela Normalista de Ancud clausurada por el Decreto Ley N° 353 (Ministerio de Educación Pública, 1974). En 1985 el Ministerio de educación y la Universidad Austral de Chile Sede Ancud, crean el proyecto Escuela Normal Rural Experimental de Ancud con la carrera de Pedagogía, y cierra completamente al final de 1995 (Biblioteca pública de Ancud, 2018). En 1993, se instala el Instituto Técnico Regional o ITR de la Universidad de Los Lagos con carreras técnicas de nivel superior, con presencia hasta la actualidad. Ofrece las carreras: Construcción Civil para Técnicos, Ingeniería en Administración de Empresas para Técnicos de Nivel Superior, Ingeniería en Informática para Técnicos de Nivel Superior, Técnico de Nivel Superior en Enfermería, Técnico Deportivo Universitario, Técnico Universitario en Administración de Empresas, Técnico Universitario en Construcción, Técnico Universitario en Educación Parvularia, Técnico Universitario en Electricidad y Automatización, Técnico Universitario en Informática (Instituto Tecnológico Regional de la Universidad de Los Lagos, 2023). En el año 2001, y hasta 2013, la Universidad Arcis Patagonia, imparte las carreras de Pedagogía en Educación Básica, Servicio Social,

Arquitectura, Acuicultura, Periodismo (Núñez, 2023) En 2003 la Universidad Arturo Prat comienza a desarrollar su proyecto educativo en Ancud, en las áreas de pedagogía, enfermería e ingeniería, al año siguiente alcanza una matrícula de más de 1000 estudiantes (Universidad Arturo Prat, 2010). La matrícula que disminuye continuamente, cerrando finalmente en 2013.

En 2007 la Universidad de Aconcagua abre las puertas en la ciudad de Ancud, actualmente ofrece las carreras de Derecho, Psicología, Enfermería, Técnico de nivel superior en enfermería (Universidad de Aconcagua, 2023). En el año 2010, abre sus puertas en castro el Instituto Profesional La Araucana con las carreras: Técnico en enfermería, Técnico asistente en educación parvularia y básica y Técnico en prevención de riesgos, en 2014 suma las carreras Técnico de nivel superior psicosocial y Técnico de nivel superior en contabilidad general, como así también el programa especial de continuidad de estudios en Ingeniería en prevención de riesgos y Contador auditor (El Repuertero, 2023). Mas recientemente, en el Año 2018 el instituto AIEP de la Universidad Andrés Bello abre sus puertas, en la actualidad cuenta con las carreras: Podología Clínica, Técnico en Enfermería, Técnico en Programación y Análisis de Sistemas, Técnico en Electricidad y Electrónica, Técnico en Automatización y Control Industrial, Ingeniería Industrial Contabilidad General, Técnico en Operaciones Logísticas, Técnico en Administración de Empresas, Ingeniería en Administración de Empresas Psicopedagogía, Asistente de Párvulos, Técnico Asistente en Educación Especial, Técnico en Trabajo Social, Técnico Jurídico, Trabajo Social, Técnico en Innovación Social Sustentable, Técnico en Turismo (AIEP, 2018).

### **3. Universidad de los Lagos Sede Chiloé**

Durante el periodo 2019-2021, la Universidad de Los Lagos ha llevado a cabo dos proyectos de inversión de gran importancia en las localidades de Chiloé y Puerto Montt. En Chiloé, específicamente en la ciudad de Castro, se inauguró en el año 2020 una edificación de 5.700 m<sup>2</sup> que ha fortalecido significativamente la infraestructura

universitaria en esa zona. Del mismo modo, en el Campus Puerto Montt se ha llevado a cabo una ampliación de las instalaciones disponibles en el sector de Chinquihue.

Estas acciones se añaden a los compromisos asumidos por la universidad en cuanto a Vinculación con el Medio e Investigación, evidenciando su compromiso de fortalecer los lazos con la comunidad y establecer colaboraciones significativas con actores clave de la región. De este modo, se refuerza la convicción institucional de contribuir al progreso regional y abordar los retos y dificultades del entorno (Universidad de Los Lagos, 2020).

Desde mediados de los años 90, la Universidad de Los Lagos ha asumido el desafío de brindar educación superior en el archipiélago de Chiloé, una labor que ha llevado a cabo de manera continua y sistemática. Inicialmente, el objetivo era garantizar el acceso a la educación superior pública para aquellos que, por diferentes motivos, no podían costear los gastos relacionados con estudiar fuera del archipiélago. Con este fin, se implementaron una serie de carreras de Nivel Técnico Universitario. Con el tiempo, este proceso ha experimentado una consolidación progresiva y destacada, especialmente en los últimos años, gracias al fortalecimiento otorgado por los Proyectos de Mejoramiento Institucional (PMI) Chiloé Superior y Consolidación de la Formación Técnica (Universidad de Los Lagos, 2022). Actualmente, la Universidad de Los Lagos se plantea el desafío de desarrollar un proyecto universitario de trascendencia regional y nacional, que aproveche las características propias del territorio de Chiloé, la calidad académica y el perfeccionamiento propio del conocimiento de nivel superior. Para lograr esto, se busca fortalecer las carreras actuales, tanto técnicas como profesionales, que se imparten en la universidad (Universidad de Los Lagos, 2022). Además, se pretende promover acciones de vinculación con el medio, formación continua, y potenciar la capacidad de investigación, innovación y transferencia tecnológica que la universidad desarrolla en la Región de Los Lagos (Universidad de Los Lagos, 2022).

En el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2030, se plantean diversos instrumentos que la universidad empleará para enfrentar los desafíos planteados durante la próxima década. Dentro de estos proyectos estratégicos, se propone ampliar la oferta

de formación continua, estableciendo una conexión estrecha entre las carreras y las demandas de la región y el país, en respuesta al creciente interés de la población de Chiloé por participar en programas de estudios de pregrado, formación continua y posgrado (Universidad de Los Lagos, 2020).

## Marco contextual

### 1. Provincia de Chiloé

La provincia de Chiloé se encuentra en el sur de Chile, a 1.200 kilómetros al sur de Santiago. Administrativamente, pertenece a la Región de Los Lagos y es una de las cuatro provincias de la región. Con una población de 168.185 habitantes según el censo de 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017), Chiloé es un territorio insular compuesto por 10 comunas. La Isla Grande de Chiloé, la segunda más grande de Sudamérica después de Tierra del Fuego, se separa del continente por el canal de Chacao (Montecinos et al., 2019).

Esta provincia se distingue por su cultura e idiosincrasia únicas, que se manifiestan en actividades, tradiciones, artesanía y gastronomía. Además, sus características geográficas permiten el desarrollo de diversas actividades productivas, las cuales han variado a lo largo del tiempo. Por ejemplo, en los años 70, la principal actividad económica en términos de generación de empleo era la agropecuaria. Luego, hasta principios de este siglo, la actividad pesquera, especialmente la acuicultura extractiva, experimentó un fuerte crecimiento. En la última década, se ha observado un importante aumento en la industria alimentaria. Todo esto genera una demanda de competencias laborales específicas por parte del sector productivo, que, a su vez, requiere de un sector de servicios cada vez más especializado. Por otro lado, en la provincia de Chiloé se pueden identificar tres zonas claramente diferenciadas: Norte, Centro y Sur. Estas divisiones están relacionadas con las dinámicas demográficas y económicas propias de cada una de ellas. Estas áreas corresponden a espacios geográficos determinados por la presencia de tres núcleos urbanos principales de Chiloé: Ancud, al norte de la Isla Grande; Castro, en el centro de la provincia; y Quellón, al sur. Estas tres ciudades están conectadas a través de la Ruta 5, que comienza en Quellón (Montecinos et al., 2019).

En cuanto a las actividades económicas predominantes en Chiloé, se pueden distinguir cuatro: turismo, agricultura, pesca artesanal e industria acuícola, principalmente

salmones y mitílicos. A diferencia de Castro, donde hay una mayor participación de la población económicamente activa en el sector comercio (19%) y transporte (8%), el resto de las comunas de Chiloé Central se orientan principalmente hacia el sector silvoagropecuario pesquero y la industria alimentaria asociada a él. La actividad salmonera ha experimentado un rápido crecimiento, generando una proporción considerable de empleo permanente en el territorio. Las demás actividades productivas presentes en el área deben competir por mano de obra, financiamiento y servicios escasos, ya que se trata de un sistema económico y social estructurado principalmente en torno al salmón (Montecinos et al., 2019).

De esta manera, el sistema económico de la Provincia de Chiloé se caracteriza por la producción silvoagropecuaria orientada al autoconsumo y los negocios locales, así como por el movimiento forestal en el cual algunos también realizan comercio en Puerto Montt. El turismo y el sector acuícola-pesquero generan activos exportables que tienen efectos económicos significativos a nivel provincial. Con el tiempo, se ha observado una diversificación gradual de las actividades productivas y la prestación de servicios relacionados con estos sectores (Montecinos et al., 2019). En el año 2000, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) declaró 16 iglesias de Chiloé como patrimonio de la humanidad. Esta distinción impulsó el reconocimiento de las particularidades de la Provincia de Chiloé como un espacio culturalmente diferenciado y capaz de sustentar métodos de desarrollo basados en estas características distintivas (Espinosa, 2023).

## **2. Universidad de Los Lagos Sede Chiloé**

La instalación de la Sede en Chiloé surgió como manera de posicionar y dar oportunidades de estudiar a aquellas y aquellos que por diversos motivos no pueden salir a estudiar fuera del archipiélago. Instalada en Castro desde 1996 y con implementación de carreras Técnico Universitarias de pregrado ha presentado avance y crecimiento sobre todo en la última década, esto por medio del Proyecto de Mejoramiento

Institucional “Chiloé Superior” que hoy en día la tiene posicionada como una de las universidades y la Sede con mayor índice de gratuidad del país.

Dentro de los índices de crecimiento, tenemos el aumento de matrícula desde los 400 a los 1.362 estudiantes (436 en Ancud y 926 en Castro). También, la incorporación de nuevos programas técnicos y profesionales, incluyendo el primer programa de formación profesional con ingreso PSU, Educación Parvularia.

La sede Chiloé de la Universidad de Los Lagos, presenta avances importantes en indicadores de progreso académico los que fueron impulsados con el fortalecimiento de los dispositivos de aseguramiento de la calidad en el marco del PMI Chiloé Superior, observándose desde el 2013 incrementos en retención de primer año, alcanzando de manera sostenida porcentajes superiores al 75%, siendo la media nacional de formación técnica menor a 70%. En este mismo sentido, se ha observado un incremento sustancial en titulación oportuna, logrando movilizar en más de 20 puntos la culminación del proceso formativo de nuestros estudiantes, obteniendo aproximadamente hoy en día un 40% de titulación oportuna. Esto se debe en gran parte a la creación de mecanismos que fortalecen las carreras y que son: los rediseños curriculares, la existencia de jefes de carrera y coordinadores de práctica, la evaluación docente sistemática, y una mayor articulación con liceos técnicos a través de la vinculación constante y convenios con establecimientos educacionales.

El índice que vela y va de la mano con el fortalecimiento de la Sede y el compromiso que como Universidad Estatal se tiene con la comunidad, es sin duda que el 78.7% de las y los estudiantes se encuentran con gratuidad en la Sede Chiloé. En específico, en la Sede Chiloé-Castro un 73.2% de estudiantes se encuentran con el beneficio mientras que en la Sede Chiloé-Ancud un 86%. El 80% de los jóvenes de primer año posee gratuidad. Adicionalmente los estudiantes tienen acceso a becas de aranceles entregadas con recursos de la propia Universidad y que les entrega la oportunidad de acceder a todas y todos los que no accedieron al beneficio de gratuidad (Universidad de Los Lagos, 2018).

### **3. Misión**

La Universidad de Los Lagos es una institución pública y regional del Estado de Chile, cuya misión es la formación integral de profesionales, técnicos/as y postgraduados/as, y la generación y transmisión de conocimiento, con énfasis en investigación. La Universidad contribuye al desarrollo sostenible, a la inclusión y la equidad, se vincula con el medio y fomenta el reconocimiento y promoción de la cosmovisión de los pueblos originarios, y la creación, cultivo y difusión de las ciencias, las humanidades y las artes, desde la Región Los Lagos.

### **4. Visión**

Al año 2030 la Universidad de Los Lagos será distinguida por la contribución de sus profesionales, técnicos/as y postgraduados/as a la región y el país, valorada en su quehacer investigativo, reconocida en el país por su equidad en el acceso y la promoción de la igualdad de género, conectada globalmente y apreciada por su contribución significativa al desarrollo sostenible del territorio.

### **5. Valores Institucionales**

#### **Búsqueda de Excelencia**

La Universidad se esfuerza por la búsqueda de la calidad y la excelencia en su quehacer, aspirando a alcanzar los más altos estándares para el pleno desarrollo de nuestra comunidad

#### **Pluralismo**

La Universidad respeta y valora la pluralidad de doctrinas y posiciones, incentivando su libre expresión y el respeto mutuo en el seno de la institución y en la sociedad

### **Diversidad e Inclusión**

La Universidad promueve la diversidad en nuestros estudiantes, académicos y trabajadores. Creamos un ambiente vibrante e inclusivo en el que florece y se expresan diversas identidades y en donde las personas pueden alcanzar sus ideales, independientemente de sus orígenes o su género

### **Participación y Democracia**

La Universidad cree en la participación efectiva de su comunidad en la gestión universitaria, y en la democracia como un valor universal y como la más alta expresión de convivencia política en la que las sociedades pueden alcanzar sus ideales

### **Conciencia Ambiental**

La Universidad se compromete con la sostenibilidad ambiental y participa activamente, a través de su comunidad, en la generación de una mayor conciencia ambiental y en la búsqueda de soluciones a los problemas medioambientales de su entorno

## **6. Antecedentes Generales**

Nombre: Universidad de Los Lagos Sede Chiloé.

Dirección: Ubaldo Mansilla 131, Castro.

Dependencia: Universidad Estatal miembro del Consejo de Rectores.

Niveles de Enseñanza: Superior.

Énfasis del Proyecto Educativo: Desarrollo regional, educación pública.

Rector: Oscar Ariel Garrido Álvarez.

Director Sede Chiloé: Maximiliano del Carmen Heeren Herrera

Subdirector Sede Ancud: Claudio Francisco Ulloa Galindo

Subdirectora Académica: Fabiola Sandoval Henríquez

Subdirector de Administración y Finanzas: Enzo Cárdenas Sandoval

Subdirectora Vinculación con el Medio: Evelyn Hiller

Coordinador de Investigación y Postgrado: Eduardo Mondaca

Encargado de Aseguramiento de Calidad: Eduardo Ocampo

#### Carreras Profesionales:

- Pedagogía en Educación General Básica
- Terapia Ocupacional
- Psicología

#### Carreras Técnicas:

- Técnico Universitario en Educación Parvularia
- Técnico Universitario en Administración de Empresas
- Técnico Deportivo Universitario
- Técnico Universitario en Construcción
- Técnico Universitario en Informática
- Técnico Universitario en Electricidad y Automatización
- Técnico de Nivel Superior en Enfermería

#### Carreras Profesionales sin Licenciatura:

- Ingeniería en Informática para Técnicos de Nivel Superior
- Ingeniería en Administración de Empresas para Técnicos de Nivel Superior
- Construcción Civil para Técnicos
- Ingeniería en Administración Pública

#### Carreras Profesionales con Licenciatura:

- Ingeniería Civil en Informática

## **7. Modelo de Gestión Escolar: Dimensiones y Subdimensiones**

El Modelo de Gestión Escolar se compone de dimensiones y subdimensiones. Las dimensiones son el ámbito clave de la gestión de un establecimiento educacional.

Las dimensiones de procesos se dan en el plano de las prácticas de gestión que desarrolla el establecimiento educacional para lograr sus metas y objetivos.

La dimensión de resultados se da en el plano de los datos e informaciones que posee o genera el establecimiento educacional, que dan cuenta del resultado de los aprendizajes, de los logros institucionales y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa.

El Modelo de Calidad propone que cuatro dimensiones son del área de procesos:

1. Liderazgo, que impulsa, conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa. (Procesos)
2. Gestión Pedagógica, que es el área central del Modelo ya que aquí se encuentran los principales procesos del establecimiento educacional. (Procesos)
3. Formación y Convivencia. (Procesos)
4. Gestión de Recursos, que se orienta a la generación de condiciones que permitan la implementación de la propuesta curricular de los establecimientos. (Procesos)

Cada dimensión se encuentra desagregada a través de un total de 12 subdimensiones como lo muestra la figura 1, que expresan el contenido técnico del área en forma desagregada, para esta investigación los conceptos han sido readecuados para que sean coherentes con la institución de educación superior.

Cada dimensión alude a un proceso general y contenidos relevantes de la gestión institucional y pedagógica. Cada subdimensión está compuesta por una serie de prácticas que identifican y describen los elementos y criterios específicos que deben ser abordados para la mejora de la gestión.

**Figura 1**

*Modelo de gestión escolar, dimensiones y subdimensiones*

		DIMENSIONES			
		LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
SUBDIMENSIONES		Liderazgo del Rector	Gestión Curricular	Formación	Gestión de Personal
		Liderazgo del Director	Enseñanza y aprendizaje en Aula	Convivencia	Gestión de Recursos Financieros
		Planificación y Gestión de Resultados	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes	Participación y Vida Democrática	Gestión de Recursos Educativos

Nota. Adaptado de Modelo de Gestión Curricular de Mineduc (2020),

## 8. Dimensiones y Subdimensiones

### 8.1 Liderazgo

La dimensión de Liderazgo comprende los procedimientos desarrollados por el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales; así como también conducir a los actores de la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas institucionales.

Esta se compone de tres subdimensiones:

1. Liderazgo del Rector: el responsable último de los resultados de los establecimientos a su cargo, de la viabilidad y buen funcionamiento de estos y de las especialidades que imparten, además de generar alianzas y redes entre establecimientos y con otras instituciones.
2. Liderazgo del Director: las tareas que este lleva a cabo como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde conducir efectivamente el funcionamiento del establecimiento, comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y movilizarla hacia la mejora continua, y dar cuenta de los resultados obtenidos.
3. Planificación y Gestión de Resultados: procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa que llevan a cabo el director y el equipo directivo. Los estándares establecen la importancia de planificar la gestión institucional y diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico del establecimiento con las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos.

## 8.2 Gestión Pedagógica

La dimensión Gestión Pedagógica constituye el eje del quehacer de cada establecimiento y comprende las políticas, procedimientos y prácticas de planificación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de desarrollar las competencias definidas en el perfil de egreso establecidos en las Bases Curriculares.

Esta se compone de tres subdimensiones:

1. Gestión Curricular: describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de

enseñanza aprendizaje. Los estándares tienen por objetivo asegurar el desarrollo de las competencias definidas en el perfil de egreso de cada especialidad y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes, mediante la revisión conjunta, el análisis y la mejora de los procesos pedagógicos.

2. Enseñanza y Aprendizaje en el Aula: describe los procedimientos y prácticas que implementan los docentes en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Los estándares definen el uso de estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje y de manejo de la clase como elementos clave para lograr el aprendizaje de los estudiantes.
3. Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes: describe las políticas, procedimientos y estrategias que llevan cabo el equipo directivo, el técnico-pedagógico y los docentes para velar por el adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades, características e intereses. Los estándares establecen la importancia de identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar su individualidad.

### 8.3 Formación y Convivencia

La dimensión Formación y Convivencia comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional de cada establecimiento y al desarrollo de las competencias definidas en el perfil de egreso de cada especialidad. Esta dimensión se apoya tanto en la implementación de acciones formativas transversales como específicas.

Esta se compone de tres subdimensiones:

1. Formación: describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo y los docentes para promover la formación integral de los estudiantes. Los estándares establecen que las acciones formativas deben basarse

en el Proyecto Educativo Institucional, el desarrollo de las competencias definidas en el perfil de egreso de todos los estudiantes, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y Genéricos y las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.

2. Convivencia: describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el desarrollo personal y social de los estudiantes, y para el desarrollo de las competencias definidas en el perfil de egreso.
  
3. Participación y Vida Democrática: describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el equipo directivo, los docentes y el personal del establecimiento para que los estudiantes desarrollen las actitudes y habilidades necesarias para participar constructiva y democráticamente en la sociedad. Los estándares establecen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia al establecimiento y la comunidad, así como también de generar espacios para que los distintos estamentos de la comunidad educativa compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

#### 8.4 Gestión de Recursos

La dimensión Gestión de Recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas llevadas a cabo por el rector y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, y están dirigidas a contar con los recursos humanos, financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.

Esta se compone de tres subdimensiones:

1. Gestión de Personal: describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementan el rector y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para contar con un equipo idóneo, competente y comprometido, y con un clima

laboral positivo. Los estándares determinan que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, y el desarrollo de las competencias definidas en el perfil de egreso de todos los estudiantes y la normativa vigente.

2. **Gestión de Recursos Financieros:** describe las políticas y procedimientos implementados por el rector y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos del establecimiento y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Los estándares tienen por objetivo asegurar la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional, lo cual implica el uso eficiente y responsable de los recursos, el cumplimiento de la normativa vigente y la obtención de beneficios provistos por los programas de apoyo disponibles y las redes existentes.
3. **Gestión de Recursos Educativos:** describe los procedimientos y prácticas que implementan el rector y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Los estándares definen las condiciones, instalaciones y equipamientos necesarios para promover el uso educativo del material, el bienestar de los estudiantes y su formación integral.

## **9. Medios de verificación**

Los Medios de Verificación son fuente de información que permite sustentar la evidencia que el establecimiento educacional presenta. Entre los medios de verificación se encuentran: PEDI2030, Reglamento de Convivencia, Reglamento de Evaluación, Libros de Clases, Planificaciones, Encuestas, entre otros.

## **10. Métodos de Evaluación**

Los métodos de evaluación nos permitieron determinar el nivel de calidad de las prácticas y resultados que expresa cada establecimiento educacional en cada una de las respuestas a la interrogante del elemento de gestión.

El Método de Práctica–Despliegue es aplicable a las dimensiones de procesos: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, Gestión de Recursos.

La unidad de análisis del método práctica-despliegue representa las prácticas de la universidad. El concepto de despliegue es la propiedad de la práctica, entendida como su capacidad para abarcar los contenidos relevantes de un elemento de gestión.

## 11. Niveles de Evaluación de las Áreas de Proceso

Los niveles de evaluación se expresan en una escala que representa niveles específicos de la calidad de la práctica. Se expresa con puntajes con sus respectivas descripciones. Con ambas expresiones se construye la escala de evaluación de la práctica.

**Tabla 1**

*Niveles de Evaluación de las Áreas de Proceso*

Puntaje	Nivel	Definición de los niveles de evaluación
0	No hay práctica	Existen solo datos anecdóticos. No hay método, proceso o procedimiento específico que se realice sistemáticamente.
1	Práctica sistemática de despliegue parcial	La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. La práctica tiene un despliegue parcial porque abarca solo algunos contenidos relevantes del elemento de gestión (no involucra a todos los contenidos relevantes)
2	Práctica sistemática de despliegue total	La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente. La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión.
3	Práctica sistemática de despliegue total y orientada a los resultados.	La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente.

---

		<p>La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión.</p> <p>La práctica está orientada a resultados porque contiene metas.</p>
4	Práctica sistemática con despliegue total y orientado a los resultados, evaluada y mejorada.	<p>La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente.</p> <p>La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión.</p> <p>La práctica está orientada a resultados porque contiene metas.</p> <p>La práctica incorpora su evaluación como parte de un proceso de mejoramiento continuo. Debe demostrar que ha evolucionado positivamente en el tiempo.</p>
5	Práctica efectiva	<p>La práctica es sistemática, es decir ha sido aplicada al menos una vez y está considerada aplicarla nuevamente.</p> <p>La práctica tiene un despliegue total porque abarca la totalidad de los contenidos relevantes del elemento de gestión.</p> <p>La práctica está orientada a resultados porque contiene metas.</p> <p>La práctica incorpora su evaluación como parte de un proceso de mejoramiento continuo. Debe demostrar que ha evolucionado positivamente en el tiempo.</p> <p>La práctica de gestión ha demostrado resultados de alta calidad de acuerdo a las metas establecidas. Es decir, se puede demostrar con datos que ha generado los resultados esperados.</p>

---

## 11.1 Dimensión Liderazgo

### 11.1.1 Subdimensión Liderazgo del Rector

Proceso general a evaluar: describe las definiciones y procedimientos que establece el rector para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento. Las prácticas designan

al rector como el responsable último de los resultados y viabilidad del establecimiento ante la comunidad educativa. Asimismo, establece la importancia de definir el rol del rector y del director, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades definidas para lograr un trabajo efectivo.

**Tabla 2**

*Niveles de Evaluación de Subdimensión Liderazgo del Rector*

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
1. El rector se responsabiliza del logro de los estándares de aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.						
2. El rector se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del Plan de Mejoramiento y del presupuesto anual.						
3. El rector define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento y cumple con sus compromisos.						
4. El rector comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que éste debe cumplir y evalúa su desempeño.						
5. El rector introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.						
6. El rector genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.						

### 11.1.2 Subdimensión Liderazgo del Director

Proceso general a evaluar: describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados educativos y formativos del establecimiento. Además, se establece que el director tiene la responsabilidad de comprometer a la comunidad escolar

con el Proyecto Educativo y las prioridades del establecimiento, de conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al rector de los resultados obtenidos.

**Tabla 3**

*Niveles de Evaluación de Subdimensión Liderazgo del Director*

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.						
2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.						
3. El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.						
4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.						
5. El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.						
6. El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.						
7. El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.						

### 11.1.3 Subdimensión Planificación y Gestión de Resultados

Proceso general a evaluar: describe procedimiento y prácticas centrales del liderazgo en la conducción del establecimiento educacional. Además, se establece la importancia de planificar las grandes líneas del establecimiento educacional, las cuales se plasman en

el Proyecto Educativo Institucional, así como de diseñar el Plan de Mejoramiento Educativo que articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta dimensión releva la gestión de resultados, que incluye la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos, como una herramienta clave para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión.

**Tabla 4**

*Niveles de Evaluación de Subdimensión Planificación y Gestión de Resultados*

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.						
2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo.						
3. El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento Educativo que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuesto.						
4. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del Plan de Mejoramiento Educativo.						
5. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de los apoderados del establecimiento.						
6. El rector y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.						

## 11.2 Dimensión Gestión Pedagógica

### 11.2.1 Subdimensión Gestión Curricular

Describe las políticas, procedimiento y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje. Las prácticas descritas tienen por objetivo asegurar la cobertura y aumentar la efectividad de la labor educativa.

**Tabla 5**

*Niveles de Evaluación de Subdimensión Gestión Curricular*

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
1. El director, subdirector académico y el equipo docente coordinan la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio.						
2. El director, subdirector académico acuerdan con el equipo docente lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.						
3. Los docentes elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.						
4. El director y subdirector académico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.						
5. El director y subdirector académico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.						
6. El director y subdirector académico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje						
7. El director y subdirector académico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos.						

### 11.2.2 Subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

Describe los procedimientos y estrategias que implican los docentes en sus clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las bases y Marco

curricular. Las acciones en este sentido se enfocan en el uso de estrategias efectivas de enseñanza y manejo de clase.

**Tabla 6**

*Niveles de Evaluación de Subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula*

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
1. Los docentes imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el currículum vigente.						
2. Los docentes conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.						
3. Los docentes utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula						
4. Los docentes manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.						
5. Los docentes logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.						
6. Los docentes logran que los estudiantes trabajen delicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.						

### 11.2.3 Subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

Describe los procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diferentes necesidades, habilidades e intereses. Describe, además, la importancia de que los establecimientos logren identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar sus talentos e intereses.

**Tabla 7***Niveles de Evaluación de Subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes*

<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes que presentan rezago en el aprendizaje y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos.						
2. El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.						
3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.						
4. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.						
5. El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.						
6. Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el Currículo nacional.						
7. Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe, cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar la especificidad cultural y de origen de los estudiantes.						

### 11.3 Dimensión Formación y Convivencia

#### 11.3.1 Subdimensión Formación

Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para promover la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes. Además, establecen que las acciones formativas deben basarse en el

Proyecto Educativo Institucional, en los Objetivos de Aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.

**Tabla 8**  
*Niveles de Evaluación de Subdimensión Formación*

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
1. El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional y el currículum vigente.						
2. El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y monitorea su impacto.						
3. El equipo directivo y docente basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.						
4. El director de carrera acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.						
5. El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.						
6. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.						
7. El equipo directivo y los docentes orientan de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.						

### 11.3.2 Subdimensión Convivencia Escolar

Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el logro de los objetivos educativos. Además, definen las acciones a implementar para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa.

**Tabla 9**  
*Niveles de Evaluación de Subdimensión Convivencia Escolar*

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
1. El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.						
2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos y previenen cualquier tipo de discriminación.						
3. El establecimiento cuenta con un reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.						
4. El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.						
5. El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.						
6. El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.						
7. El establecimiento educacional previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.						

### 11.3.3 Subdimensión Participación y Vida Democrática

Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para construir una identidad positiva y fortalecer el sentido de pertenencia de todos los miembros con el establecimiento educacional y la comunidad en general. Además, establece la importancia de generar espacios para que los distintos estamentos de la comunidad educativa compartan, se informen, y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

**Tabla 10***Niveles de Evaluación de Subdimensión Participación y Vida Democrática*

<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.						
2. El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.						
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.						
4. El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Centro de Alumnos, Asociación de Funcionarios y el Equipo docente.						
5. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y las directivas de carrera.						
6. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los estudiantes.						

#### 11.4 Dimensión Gestión de Recursos

##### 11.4.1 Subdimensión Gestión del Recurso Humano

Describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para contar con un equipo calificado y motivado, además de un clima laboral positivo y establece que la gestión del recurso humano debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas y la normativa vigente.

**Tabla 11**  
*Niveles de Evaluación de Subdimensión Gestión del Recurso Humano*

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
1. El establecimiento define los cargos y funciones del personal y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.						
2. El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.						
3. El establecimiento implementa estrategias para atraer, seleccionar y retener personal competente.						
4. El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.						
5. El establecimiento cuenta con un personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.						
6. El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.						
7. El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.						
8. El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.						
9. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.						

#### 11.4.2 Subdimensión Gestión de Recursos Financieros y Administración

Describe las políticas y procedimientos implementados por el establecimiento educacional para asegurar una administración ordenada, actualizada y eficiente de sus recursos. Las acciones en este sentido están de acuerdo con las prioridades de su Proyecto Educativo, su Plan de Mejoramiento y la legislación vigente.

**Tabla 12**

*Niveles de Evaluación de Subdimensión Gestión de Recursos Financieros y Administración*

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.						
2. El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.						
3. El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.						
4. El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.						
5. El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.						
6. El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.						

#### 11.4.3 Subdimensión Gestión de Recursos Educativos

Describe las condiciones y procedimientos necesarios para asegurar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos en el establecimiento educacional.

**Tabla 13**

*Niveles de Evaluación de Subdimensión Gestión de Recursos Educativos*

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5

- 
1. El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y éstos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.

---

  2. El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.

---

  3. El establecimiento cuenta con una biblioteca para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.

---

  4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.

---

  5. El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.
- 

## **12. Autoevaluación Institucional**

Paso inicial del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) y su propósito de obtener un diagnóstico que permite:

1. Determinar el nivel de calidad y efectividad de las prácticas de gestión que la universidad realiza cotidianamente.
2. Identificar ámbitos que pudieran ser entendidos como oportunidades para el mejoramiento de su propia gestión escolar.

La autoevaluación tiene dos resultados: el primero, proveer de un diagnóstico de la realidad institucional y el segundo, iniciar un proceso de implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad de los procesos que se desarrollan en la universidad, para alcanzar niveles de calidad en los aprendizajes de los estudiantes.

Es por esta razón que la autoevaluación se entiende como un sistema de mejoramiento continuo pues no implica acciones aisladas sino que la producción de un círculo virtuoso que se inicia con la reflexión interna de docentes, directivos, rector y estudiantes, para avanzar en acciones de mejora.

### 13. Planificación del Mejoramiento

El Plan de Mejoramiento fue concebido como el instrumento que recogería y articularía todas las acciones prioritarias que el establecimiento emprendería para mejorar aquellos procesos institucionales que tendrían mayor impacto en las prácticas vinculadas con los resultados y el logro de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional del establecimiento, detectados mediante la Autoevaluación. Cada Elemento de Gestión que se seleccionó como prioritario, o la articulación de algunos de ellos, demandó una serie de acciones precisas y específicas que, escalonadas en el tiempo, estuvieron orientadas a mejorar los procesos de gestión del establecimiento. Es importante destacar que estas acciones podían irradiar a un conjunto de Elementos de Gestión, de modo que varios Elementos de Gestión se vieran implicados en una misma acción de mejora. Cada acción o conjunto de acciones tuvo claramente asignado un cronograma, responsables, indicadores, recursos y modalidades de obtención necesarios para su desarrollo. Fue responsabilidad del equipo de gestión directiva diseñar el Plan de Mejoramiento en conjunto con otros actores relevantes que asumirían responsabilidad en las acciones definidas.

Esta fase diseñó, planificó, ejecutó y evaluó acciones que permitieron instalar o mejorar prácticas en los ámbitos priorizados, posibilitando los cambios que el establecimiento necesitaba para optimizar sus sistemas de gestión y mejorar sus resultados.

El Plan de Mejoramiento Educativo implicó para el establecimiento educacional:

1. Disponer de diagnósticos y evaluaciones de las prácticas institucionales, pedagógicas y de los aprendizajes, que reflejaron el estado inicial y el nivel de logro de los aprendizajes asociados.
2. Comprometer objetivos esperados para alcanzar metas posibles a corto o mediano plazo.
3. Planificar acciones para fortalecer prácticas institucionales y pedagógicas. • Priorizar las prácticas institucionales y pedagógicas que apuntaran directamente a mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

4. Establecer un sistema de monitoreo y seguimiento, permitiendo definir los aprendizajes logrados y los ajustes necesarios.

En este contexto, resultó fundamental generar compromisos compartidos entre los diversos actores del establecimiento educacional en torno a los propósitos de mejoramiento; acordar una planificación relacionada con metas y productos asociados a los aprendizajes; e identificar necesidades y demandas de apoyo externo, que pudieron ser cubiertas a través de asesoría técnica ministerial, de los equipos técnicos del rector y/o asistencia técnica educativa externa.

Este Plan de Mejoramiento contó con un tiempo estimado suficiente para reflejar avances y logros en las mejoras priorizadas. Durante este periodo se realizó un monitoreo anual, a través de indicadores que evidenciaron los avances alcanzados respecto de los objetivos específicos definidos, para detectar a tiempo los efectos de las actividades implementadas en el Plan de Mejoramiento. De esta forma, cada actividad o conjunto de actividades, programa o proyecto que afectó un Elemento de Gestión y que persiguió determinados objetivos, definió sus respectivos indicadores de proceso y resultados.

#### **14. Cuenta Pública a la Comunidad**

La fase final del modelo tuvo como objetivo transparentar los avances, dificultades y desafíos de mejoramiento registrados a partir de la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo. Este mecanismo anual permitió informar a la comunidad educativa sobre los avances y resultados del establecimiento, posibilitando que estuvieran al tanto de los procesos educativos en los que participaron los estudiantes y apoyar las iniciativas del establecimiento para mejorar continuamente los resultados y logros alcanzados.

La Cuenta Pública brindó información detallada a la comunidad educativa sobre el Plan de Mejoramiento y los resultados anuales. Para estructurarla, se utilizó la información recogida en el proceso de Seguimiento, proporcionando una visión clara del nivel de

logro alcanzado, medido a través de los Indicadores de Proceso durante la implementación del Plan, y de los Indicadores de Resultados al finalizar la ejecución del Plan de Mejoramiento.

## **Diagnóstico Institucional**

Cada sede universitaria está inserta en una realidad sociocultural que es diversa y multicultural. El diagnóstico, por ende, debe asumir esta realidad y considerar su totalidad y complejidad, abandonando el modelo único de educación. El diagnóstico institucional debe abarcar la universidad desde su globalidad, individualidad y complejidad, lo cual supone reconocer la naturaleza multidisciplinaria y variada de las situaciones educativas. Esto implica la adopción de un paradigma de cambio en función de los objetivos del diagnóstico, con un nuevo marco de referencia teórico y un proceso y recursos metodológicos adecuados para la realización de un proceso perfectivo.

El diagnóstico que a continuación se presenta utiliza los estándares indicativos de desempeño, los cuales están organizados según las dimensiones de la gestión universitaria y sus respectivas subdimensiones. Los resultados obtenidos nos proporcionarán orientaciones y una visión general de la universidad y su trabajo. Los datos obtenidos nos servirán como base para la elaboración de un plan de mejoramiento educativo. Este diagnóstico se realizó a través de la revisión del PEDI institucional y sus diferentes planes, programas y protocolos, y de la aplicación de la encuesta que a continuación se presenta, la cual fue facilitada por la UMC en el foro: "Trabajo de Grado".

### **1. Evaluación externa de las áreas de proceso**

Comisión Nacional de Acreditación

La Universidad de Los Lagos es una institución de educación superior con más de 28 años de trayectoria en la zona sur de Chile. Se encuentra acreditada en tramo avanzado

por cinco años por CNA-Chile (Septiembre 2021 – Septiembre 2026) en las áreas de Docencia de Pregrado, Gestión Institucional, Vinculación con el Medio e investigación. Para la Universidad de Los Lagos, los procesos de acreditación representan una fotografía del momento, en donde se despliega el sistema de gestión, promoción y aseguramiento de la calidad, enmarcado en una cultura universitaria de mejora continua, en pro del fortalecimiento del desempeño de la institución en todas sus funciones de modo integral y permanente (Universidad de Los Lagos, *sf*)

La Comisión Nacional de Acreditación otorgó 5 años de acreditación a la Universidad, incorporando el área de investigación como un nuevo componente acreditado: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Vinculación con el Medio e Investigación que se sumó a partir de ahora.

Esta decisión refleja el resultado de un largo camino recorrido por la Universidad, de trabajo, de mejoras, de un proyecto sólido que se va complejizando con calidad y con la dotación de profesionales altamente calificados.

Acreditar por 5 años pone a la universidad en un espacio de instituciones avanzadas, mucho más si cuenta con el área de investigación acreditada, lo que demuestra el trabajo en torno a resolver y aportar en medio de las problemáticas regionales con conocimiento, innovación y tecnología. La Universidad de Los Lagos ha sabido ir creciendo y al mismo tiempo ir consolidándose con un Plan de Desarrollo Institucional (PEDI) al 2030 bien robusto y ambicioso (Universidad de Los Lagos, 2021).

## **2. Evaluación interna de las áreas de proceso**

### Autoevaluación

El primer proceso de acreditación Institucional se inicia formalmente el año 2018, con la evaluación institucional de medio término. El proceso implicó evaluar todas las funciones de la universidad desde 2016 a la fecha, cautelando que haya cumplimiento del proyecto académico.

Evaluación institucional de medio término: Para comenzar el proceso, la Institución decide realizar una autoevaluación institucional de medio término, el cual se abocó a analizar el grado de avance que exhibe la universidad con relación al proceso de acreditación anterior. El objetivo de esta evaluación es analizar la situación actual de la universidad en las distintas áreas y trabajar en las brechas existentes de cara a la próxima acreditación del 2026.

El trabajo se desarrolló formando un Comité de Autoevaluación Institucional (Rector, Vicerrectores y 4 representantes del Consejo Universitario) y cuatro comisiones compuestas por actores claves de la Institución desplegados en campus y sedes (docencia, gestión institucional, vinculación con el medio e investigación).

En enero de 2024 se finalizó la evaluación de medio término y se estableció el itinerario de acciones de mejora a ejecutarse el año 2024, las que son de primera importancia para generar un salto cualitativo de la Universidad en materias de calidad y mejora continua.

#### Autoevaluación Institucional a desarrollarse el 2024

El año 2024 se comienza la autoevaluación institucional, el cual considera la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, mediante la realización de grupos focales, encuestas, procesamiento de datos institucionales referido a estudiantes, asignaturas, docentes, infraestructura, entre otros. Además, involucra a toda la comunidad universitaria y actores externos vinculados a ella, por lo que es un proceso de gran exigencia en gestión y logística (Universidad de Los Lagos, 2021).

## Análisis de Resultados

### 1. Matriz FODA

**Tabla 14**

*Niveles de Evaluación de Subdimensión Gestión de Recursos Educativos*

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
F1. Universidad acreditada por 5 años en áreas clave, incluida la investigación.	D1. Brechas identificadas en la autoevaluación de medio término.
F2. Solidez en el Plan de Desarrollo Institucional (PEDI) al 2030.	D2. Necesidad de mayor integración y colaboración en los campus y sedes.
F3. Alta calificación y compromiso de su personal académico.	D3. Gestión y logística complejas en el proceso de autoevaluación.
F4. Buen desempeño en la vinculación con el medio.	D4. Falta de una mayor optimización en la gestión de recursos educativos.
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
O1. Aumento de la demanda por educación superior en la zona sur de Chile.	A1. Competencia con otras universidades y oferta educativa en la región.
O2. Disponibilidad de asesoría técnica ministerial y asistencia técnica externa.	A2. Cambios en las políticas de financiamiento estatal.
O3. Fortalecimiento del apoyo externo por parte de la comunidad y autoridades regionales.	A3. Reducción del número de estudiantes matriculados en algunas áreas.

#### Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

1. F1O1: Aprovechar la acreditación y el reconocimiento institucional para captar el creciente interés por la educación superior en la región.
2. F2O2: Usar el PEDI como una base sólida para obtener asesoría técnica ministerial y garantizar una implementación eficiente de mejoras.

3. F3O3: Fortalecer la colaboración con la comunidad regional y las autoridades para expandir las oportunidades de vinculación y proyectos conjuntos.

#### Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

1. F1A1: Utilizar la acreditación y el prestigio institucional para diferenciarse frente a la competencia universitaria en la región.
2. F3A3: Crear programas de retención y promoción interna basados en la calidad del personal académico para contrarrestar la disminución de matriculados.

#### Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

1. D1O2: Aprovechar la disponibilidad de asistencia técnica externa para cerrar las brechas detectadas en la autoevaluación de medio término.
2. D3O3: Mejorar la gestión logística del proceso de autoevaluación mediante colaboraciones estratégicas con actores externos.

#### Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

1. D1A2: Diseñar un plan financiero flexible que permita enfrentar posibles cambios en el financiamiento estatal mientras se corrigen las brechas internas.
2. D4A1: Optimizar la gestión de recursos educativos para hacer frente a la competencia regional con una oferta educativa más eficiente y atractiva.

## 2. Resultados del Diagnóstico

### 12.1 Dimensión Liderazgo

#### 12.1.1 Subdimensión Liderazgo del Rector

El liderazgo del Rector en la Universidad de Los Lagos, Sede Chiloé, ha sido clave para asegurar el funcionamiento adecuado de la institución. El Rector ha definido procedimientos claros y precisos que garantizan el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y la normativa vigente. Sin embargo, se observa la necesidad de mejorar en la comunicación de expectativas y atribuciones hacia los directores de

departamento, estableciendo metas claras y evaluando de manera más efectiva su desempeño. Esto permitiría no solo asegurar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje, sino también fortalecer la viabilidad del establecimiento ante la comunidad educativa.

#### 12.1.2 Subdimensión Liderazgo del Director

El Director asume la responsabilidad de los resultados formativos y académicos, lo que incluye comprometer a la comunidad educativa con las prioridades del PEI. En este sentido, se ha logrado instaurar una cultura de altas expectativas, aunque se requiere fortalecer los mecanismos de autoevaluación y mejora continua para garantizar un proceso educativo alineado con los objetivos estratégicos institucionales. La comunicación fluida y la promoción de un ambiente colaborativo entre los docentes y el equipo técnico-pedagógico son áreas que deben seguir reforzándose para asegurar un desempeño óptimo.

#### 12.1.3 Subdimensión Planificación y Gestión de Resultados

El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado y un Plan de Mejoramiento Educativo que definen metas concretas y responsables. No obstante, el proceso de autoevaluación, aunque presente, necesita una mayor sistematización para asegurar la recopilación y uso efectivo de datos, especialmente en relación con los indicadores de satisfacción de estudiantes y apoderados. Este análisis sistemático permitirá una toma de decisiones más informada y un monitoreo más riguroso del Plan de Mejoramiento.

### 12.2 Dimensión Gestión Pedagógica

#### 12.2.1 Subdimensión Gestión Curricular

El director y el equipo docente han coordinado adecuadamente la implementación del currículum vigente, aunque existe espacio para mejorar en la planificación de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Es necesario promover una mayor integración de los lineamientos pedagógicos comunes entre los docentes, y fortalecer el monitoreo de

la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje. Además, el sistema de evaluación de los estudiantes debe ser revisado para asegurar su efectividad en la identificación de las necesidades de aprendizaje.

#### 12.2.2 Subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el Aula

Los docentes de la sede cumplen con los objetivos de aprendizaje establecidos en el currículum, sin embargo, el uso de estrategias efectivas de enseñanza puede mejorar. Los docentes deben ser incentivados a utilizar metodologías más dinámicas y rigurosas conceptualmente. También es importante que se sigan fortaleciendo las habilidades de retroalimentación a los estudiantes, destacando el valor de sus logros y esfuerzos, para fomentar un mayor compromiso con el aprendizaje.

#### 12.2.3 Subdimensión Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes

La identificación temprana de estudiantes con dificultades en el aprendizaje o necesidades especiales ha sido una prioridad para la institución, aunque es necesario mejorar los mecanismos de intervención. Se deben crear más oportunidades para potenciar los talentos e intereses de los estudiantes, y consolidar estrategias que eviten la deserción escolar. Además, es vital que el equipo directivo y los docentes sigan promoviendo el acompañamiento de los estudiantes en su orientación hacia estudios secundarios y/o opciones laborales.

### 12.3 Dimensión Formación y Convivencia

#### 12.3.1 Subdimensión Formación

La sede ha planificado la formación de sus estudiantes en concordancia con el PEI y el currículum vigente. No obstante, es importante monitorear de forma más sistemática el impacto de estas acciones formativas, asegurándose de que todos los estudiantes desarrollen mejores actitudes y comportamientos. Además, es crucial fortalecer el trabajo colaborativo entre los profesores jefes y los estudiantes en su proceso formativo, así como promover hábitos de vida saludable.

#### 12.3.2 Subdimensión Convivencia Escolar

El ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa ha sido promovido con éxito, pero es necesario difundir más ampliamente el reglamento de convivencia escolar. Esto permitirá asegurar que todos los miembros de la comunidad conozcan y respeten las normas que organizan la vida en común. Además, la institución debe seguir fortaleciendo las estrategias para prevenir y enfrentar el acoso escolar (bullying).

#### 12.3.3 Subdimensión Participación y Vida Democrática

El sentido de pertenencia a la Universidad de Los Lagos ha sido un elemento positivo en la comunidad educativa, motivando la participación activa en torno a un proyecto común. Sin embargo, se requiere una mayor promoción de la participación democrática a través del Consejo Escolar y el Centro de Alumnos, para fortalecer la deliberación y el debate fundamentado de ideas en todos los niveles.

### 12.4 Dimensión Gestión de Recursos

#### 12.4.1 Subdimensión Gestión de Personal

El establecimiento ha implementado estrategias efectivas para atraer y retener personal competente, pero se debe mejorar el sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño docente, además de ofrecer oportunidades de perfeccionamiento profesional que respondan a las necesidades pedagógicas y administrativas identificadas en la sede.

#### 12.4.2 Subdimensión Gestión de Recursos Financieros

La sede gestiona de manera ordenada sus recursos financieros, aunque se requiere una mayor claridad y transparencia en el control de gastos y la rendición de cuentas. Además, es necesario que la institución utilice más activamente las redes disponibles para potenciar el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento.

#### 12.4.3 Subdimensión Gestión de Recursos Educativos

Finalmente, el establecimiento debe seguir trabajando para asegurar que la infraestructura y el equipamiento cumplan con los estándares establecidos por la normativa vigente, mejorando la provisión, organización y uso de los recursos educativos necesarios para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## Plan de Mejoramiento

### 1. Objetivos y metas PME

El Plan de Mejoramiento Estudiantil (PME) tiene como objetivo principal establecer una hoja de ruta estratégica que permita mejorar de manera integral los distintos aspectos de la gestión educativa en la Universidad de Los Lagos Sede Chiloé. Este plan busca abordar las áreas clave de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia escolar, y la administración eficiente de recursos, con el fin de potenciar el desarrollo institucional, optimizar la calidad del proceso formativo y asegurar el bienestar de la comunidad educativa.

#### Objetivos Generales

- Fortalecer el liderazgo institucional para asegurar una conducción estratégica alineada con las necesidades de la comunidad educativa, mediante la mejora de los procesos de planificación y gestión de resultados.
- Optimizar la gestión curricular, priorizando el desarrollo de prácticas pedagógicas innovadoras, la alineación del currículo con las exigencias actuales del entorno, y el apoyo integral a los estudiantes.
- Fomentar una formación integral y una convivencia escolar positiva, promoviendo valores de respeto, responsabilidad, participación democrática y resolución pacífica de conflictos en el entorno educativo.
- Mejorar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, con un enfoque en la eficiencia, la transparencia y la adquisición de nuevas tecnologías que apoyen el proceso educativo.

#### Metas del PME

Las metas específicas del PME se alinean con los objetivos estratégicos establecidos para cada dimensión. Dichas metas buscan generar impactos medibles y sostenibles en el tiempo, garantizando que la universidad continúe avanzando en su misión de brindar una educación de calidad y ser un agente de desarrollo social en la región de Los Lagos.

- Liderazgo: Al término del ciclo anual, se espera mejorar la comunicación entre el rector y el equipo directivo, fortalecer el liderazgo participativo del director, y cumplir con un 80% de las metas establecidas en el plan de gestión de resultados.
- Gestión Pedagógica: Aumentar en un 50% el uso de metodologías activas en el aula, implementar un programa de tutorías para estudiantes con dificultades académicas, y revisar y adaptar el currículo semestralmente según las necesidades locales.
- Formación y Convivencia Escolar: Disminuir en un 30% los conflictos reportados en el ámbito escolar, implementar talleres de formación ética y ciudadana, y fortalecer la participación del consejo estudiantil en las decisiones institucionales.
- Recursos: Incrementar la satisfacción del personal en un 20% mediante planes de bienestar y formación, reducir en un 15% los gastos innecesarios con una auditoría anual, y aumentar la adquisición y el uso de recursos educativos tecnológicos en el aula.

Estas metas serán monitoreadas mediante indicadores específicos y acciones concretas que permitirán evaluar el avance en cada una de las áreas definidas, asegurando que el PME cumpla con su propósito de mejora continua en todos los niveles de la gestión educativa.

## 2. Planificación Anual del Plan de Mejoramiento Estudiantil

**Tabla 15**

*Planificación Anual - Dimensión Liderazo*

Dimensión	Subdimensión	Objetivo Estratégico	Objetivo Anual	Indicador	Acciones	Medios de Verificación	Inicio	Término	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del rector	Fortalecer el liderazgo del rector en la gestión institucional	Mejorar la comunicación entre el rector y el equipo directivo	Número de reuniones anuales	Organizar reuniones mensuales entre rector y equipo directivo	Actas de reuniones firmadas, registro de asistencias	01/10/2024	30/09/2025	Rector, Director
Liderazgo	Liderazgo del director	Promover un liderazgo participativo y colaborativo del director	Establecer canales efectivos de comunicación con la comunidad educativa	Nivel de satisfacción del personal docente en encuestas internas	Implementar reuniones trimestrales de retroalimentación	Resultados de encuestas de satisfacción y retroalimentación	01/10/2024	30/09/2025	Director
Liderazgo	Planificación y gestión de resultados	Mejorar la planificación estratégica del establecimiento	Implementar un plan de gestión de resultados con metas claras	Cumplimiento del plan en un 80% al finalizar el ciclo anual	Realizar capacitaciones sobre planificación estratégica para el equipo directivo	Registro de asistencia a capacitaciones, plan de gestión	01/10/2024	30/09/2025	Equipo Directivo

**Tabla 16****Planificación Anual – Gestión Pedagógica**

Dimensión	Subdimensión	Objetivo Estratégico	Objetivo Anual	Indicador	Acciones	Medios de Verificación	Inicio	Término	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión curricular	Optimizar el diseño y ejecución del currículum educativo	Alinear el currículum con las necesidades educativas locales	Número de adaptaciones curriculares	Realizar una revisión y actualización del currículum semestralmente	Planes curriculares revisados y aprobados	01/10/2024	30/09/2025	Subdirector Académico
Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Fortalecer las prácticas pedagógicas centradas en el aprendizaje activo	Aumentar el uso de metodologías activas en un 50% de las asignaturas	Porcentaje de asignaturas que implementan metodologías activas	Capacitar a los docentes en metodologías activas y evaluativas	Informes de capacitación, observación en aula	01/10/2024	30/09/2025	Subdirector Académico
Gestión Pedagógica	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Potenciar el apoyo integral al desarrollo académico y personal de los estudiantes	Crear un programa de tutorías personalizadas para estudiantes con bajo rendimiento	Número de estudiantes beneficiados con tutorías	Desarrollar tutorías académicas y personales con docentes asignados	Registros de tutorías, informes de progreso de estudiantes	01/10/2024	30/09/2025	Asistente Social, Directores de Carrera

**Tabla 17**  
*Planificación Anual – Formación y Convivencia Escolar*

Dimensión	Subdimensión	Objetivo Estratégico	Objetivo Anual	Indicador	Acciones	Medios de Verificación	Inicio	Término	Responsable
Formación y Convivencia a Escolar	Formación	Fomentar valores de respeto y responsabilidad entre los estudiantes	Implementar un programa de formación ética y ciudadana	Número de talleres realizados, nivel de participación	Realizar talleres sobre ética, ciudadanía y valores	Registro de asistencia a talleres, encuestas de satisfacción	01/10/2024	30/09/2025	Directores de Carrera
Formación y Convivencia a Escolar	Convivencia	Mejorar la convivencia escolar y reducir conflictos entre estudiantes	Disminuir los casos de conflictos reportados en un 30%	Número de conflictos reportados	Desarrollar campañas de convivencia pacífica y mediación escolar	Registro de conflictos, encuestas de percepción	01/10/2024	30/09/2025	Asistente Social
Formación y Convivencia a Escolar	Participación y Vida Democrática	Promover la participación activa de los estudiantes en la toma de decisiones	Fortalecer el consejo de estudiantes en la toma de decisiones institucionales	Nivel de participación estudiantil en reuniones	Organizar elecciones democráticas y reuniones mensuales con el consejo estudiantil	Actas de reuniones, registro de asistencia	01/10/2024	30/09/2025	Rector, Centro de Alumnos

**Tabla 18****Planificación Anual – Recursos**

Dimensión	Subdimensión	Objetivo Estratégico	Objetivo Anual	Indicador	Acciones	Medios de Verificación	Inicio	Término	Responsable
Recursos	Gestión de Personal	Optimizar la gestión del personal docente y administrativo	Incrementar la satisfacción del personal en un 20%	Resultados de encuestas de satisfacción personal	Implementar un plan de bienestar y formación continua para el personal	Encuestas de satisfacción, listas de asistencia a capacitaciones	01/10/2024	30/09/2025	Subdirector de Administración y Finanzas
Recursos	Gestión de Recursos Financieros	Mejorar la transparencia y eficiencia en el uso de los recursos financieros	Aumentar la eficiencia en el uso de recursos en un 15%	Informe anual de auditoría, reducción de gastos innecesarios	Realizar una auditoría anual y diseñar un plan de ahorro	Informes financieros, auditorías anuales	01/10/2024	30/09/2025	Subdirector de Administración y Finanzas
Recursos	Gestión de Recursos Educativos	Potenciar el uso de recursos educativos tecnológicos y bibliográficos	Implementar un sistema de gestión digital de recursos educativos	Número de recursos tecnológicos adquiridos y usados	Adquirir nuevos recursos educativos digitales y realizar capacitaciones sobre su uso	Informe de adquisiciones, encuestas sobre uso de recursos	01/10/2024	30/09/2025	Subdirector Académico

## **Conclusión**

El desarrollo del Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo para la Universidad de Los Lagos Sede Chiloé ha permitido identificar las principales fortalezas y debilidades del establecimiento, así como las oportunidades y amenazas del entorno. A lo largo del trabajo, se han abordado aspectos clave del liderazgo, la gestión pedagógica, la formación y convivencia estudiantil, y la administración de los recursos. Estas dimensiones fueron analizadas con el fin de proponer estrategias concretas que impulsen el desarrollo institucional y mejoren la calidad educativa.

Este trabajo ha entregado una visión integral del estado actual de la universidad, basada en el análisis exhaustivo de las cuatro dimensiones del Plan de Mejoramiento Estudiantil (PME). El diagnóstico permitió determinar que, si bien la Universidad de Los Lagos Sede Chiloé posee un sólido liderazgo y una gestión comprometida, existen áreas que requieren atención, tales como el fortalecimiento de la gestión pedagógica y la optimización de los recursos. Asimismo, se subrayó la importancia de mejorar la convivencia y la formación integral de los estudiantes, vinculando más estrechamente a la comunidad educativa en su conjunto.

El PME propuesto tiene un carácter innovador al integrar enfoques modernos en la enseñanza y el aprendizaje, tales como el uso de metodologías activas y el fortalecimiento del liderazgo participativo. Además, destaca por su enfoque en la formación integral y el bienestar estudiantil, adaptándose a las características y necesidades locales de Chiloé. La propuesta también introduce mejoras en la administración de recursos y el uso de tecnologías que pueden elevar la eficiencia institucional. Este trabajo, por lo tanto, ofrece una base sólida para la implementación de acciones concretas que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad educativa en la universidad.

A futuro, la implementación del Plan de Mejoramiento Estudiantil supone varios desafíos que requerirán un esfuerzo sostenido y una evaluación continua. El plan establece una estructura estratégica que permite adaptarse a los cambios en el entorno educativo y social, lo que habilita a la universidad para afrontar nuevos retos, como la transformación digital, el fortalecimiento de la vinculación con el medio, y el aseguramiento de la calidad. De esta manera, la Universidad de Los Lagos Sede Chiloé no solo mejora su posicionamiento en la región, sino que también se proyecta como un actor relevante en el desarrollo social y educativo de Chiloé.

## Referencias

- AIEP. (2018). AIEP abre admisión 2018 en nuevas sedes de San Bernardo, San Antonio y Castro. <https://www.aiep.cl/noticia/334/aiep-abre-admision-2018-en-nuevas-sedes-de-san-bernardo-san-antonio-y-castro/>
- Becker, Gary (1964), Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education, National Bureau of Economic Research, Londres.
- Becker, Gary S., Murphy, Kevin M., y Tamura, Robert (1990), Human Capital, Fertility, and Economic Growth. Journal of Political Economy.
- Biblioteca pública municipal de Ancud. (2018). Memorias del Siglo XX, Relatos e imágenes de la educación y cultura en Ancud. <https://chiloe.omeka.net/items/show/440>
- 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>  
[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=108616158&lang=es&site=e host-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=108616158&lang=es&site=e%20host-live)
- El Repuertero. (2014). A las tradicionales carreras técnicas y profesionales del Instituto Profesional La Araucana Sede Puerto Montt, se suman 6 nuevas opciones académicas para el 2014. <https://www.elrepuertero.cl/noticia/sociedad/luis-alvarez-director-instituto-laaraucana-puerto-montt-ofreceremos-la-comunidad-e>
- Espinosa (2023). Estrategia de viabilidad ambiental y social del programa de desarrollo sustentable del turismo en las comunidades de Chiloé y Palena. <https://www.redalyc.org/journal/628/62862890020/html/>
- Formichella, M. M. (2005). Reflexiones acerca de la noción de empleabilidad. <http://www.aaep.org.ar/>
- Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Ed. Tierra Nueva, y Siglo XXI Argentina Editores, Buenos Aires.
- Gobierno Regional de Los Lagos. (2022). Gobierno regional de Los Lagos. [https://www.goreloslagos.cl/estadisticas/poblacion\\_superficie](https://www.goreloslagos.cl/estadisticas/poblacion_superficie)

- Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). Censo 2017. <https://inechile.maps.arcgis.com/apps/webappviewer/index.html?id=c2155cac57d04032bf6ca5f151cddd6d>
- Instituto Tecnológico Regional de la Universidad de Los Lagos. (2023). ITR. <http://itr.ulagos.cl/>
- Larramendi, Á. H. (2023). La Hora Digital. <https://www.lahoradigital.com/noticia/36184/opinion/los-pilares-de-nuestrasociedad-la-educacion-la-sanidad-y-la-justicia.aspx>
- Montecinos, E., Neira, V., Díaz, G., & Park, J. (2019). Gobernanza democrática, descentralización y territorio: análisis del plan Chiloé. *Andamios*, 16(41), 24.
- Núñez, M. E. (2023). Chiloé en Línea. [http://www.chiloeweb.com/arcis/nota\\_inv\\_16.html](http://www.chiloeweb.com/arcis/nota_inv_16.html)
- Orduna, N. y. (2001). Educación para el desarrollo humano, educación como ayuda al crecimiento. *Red Latinoamericana de Información y Documentación en Educación*. <https://hdl.handle.net/10171/20898>
- Ospina, B. (2008). La educación como escenario para el desarrollo humano. <https://www.redalyc.org/pdf/1052/105215278001.pdf>
- Papalia, Feldman, D., & Olds, W. (2010). *Desarrollo humano* (Undécima edición). Mc Graw Hill.
- Perdomo, J. (2011). La investigación en rse. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20521435009.pdf>
- PNUD. (2016). Informe sobre Desarrollo Humano. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr2016spoverviewwebpdf.pdf>
- Torres, Y. E. Q. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica1. *Educación y Educadores*, 21(2), 259–281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>  
[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132180185&lang=es&site=e\\_host-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132180185&lang=es&site=e_host-live)
- Universidad Arturo Prat. (2010). Sede Universitaria Ancud. [https://www.facebook.com/sedeuniversitariaancud.unap/about\\_details](https://www.facebook.com/sedeuniversitariaancud.unap/about_details)
- Universidad de Aconcagua. (2023). Universidad de Aconcagua. <https://uac.cl/sede-ancud/>

Universidad de Los Lagos. (2018). Universidad de Los Lagos Sede Chiloé, 22 años en la provincia de Chiloé. <https://www.ulagos.cl/2018/07/universidad-de-los-lagos-sede-chiloe-22-anos-en-la-provincia-de-chiloe/>

Universidad de Los Lagos. (2021). ULagos se acredita por 5 años y suma el componente de Investigación. <https://www.ulagos.cl/2021/09/ulagos-se-acredita-por-5-anos-y-suma-el-componente-de-investigacion/>

Universidad de Los Lagos. (2021). Acreditación Ulagos. <https://acreditacion.ulagos.cl/etapas>

Universidad de Los Lagos. (2020). Plan estratégico de desarrollo institucional ulagos 2030. [http://pedi.ulagos.cl/wpcontent/uploads/2020/08/pedi2030\\_13agosto.pdf](http://pedi.ulagos.cl/wpcontent/uploads/2020/08/pedi2030_13agosto.pdf)

Universidad de Los Lagos. (2022). Sede Chiloé. <https://www.ulagos.cl/acercaulagos/sede-chiloe/>

Universidad de Los Lagos. (2023). Formación Continua. <https://formacioncontinua.ulagos.cl/>

Universidad de Los Lagos. (s.f.). Acerca de Ulagos. <https://www.ulagos.cl/acercaulagos/la-universidad/>

Universidad de Los Lagos. (s.f.). Acreditación. <https://acreditacion.ulagos.cl/>