



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

**Diagnóstico y Plan de Mejoramiento Educativo del Centro de Estudios de
las Comunicaciones para el Trabajo, de la comuna de Temuco, Región de
La Araucanía.**

Candidato a Magister:

Marcela Bernal Sandoval

Ana María Carimán Pichilén

Danilo Díaz Levicoy

Tutor Disciplinar: Amely Viva

Tutor Metodológico: Katihuska Mota

30, Marzo, 2025

ÍNDICE

I. Resumen.....	4
II. Introducción	5
III. Objetivos	7
IV. Marco Conceptual.....	8
4.1. Estrategias del Ministerio para el Mejoramiento Educativo	9
4.2. Educación de Adultos	10
4.3. Conceptos y Características de la Educación de Adultos	11
4.4. Políticas Públicas en Educación de Adultos en Chile	12
4.5. Gestión Educativa	14
4.6. Plan de Mejoramiento Educativo	15
V. Marco Referencial.....	18
5.1. Proyecto Educativo.....	19
5.1.1. Misión.....	19
5.1.2. Visión	19
5.1.3. Historia.....	19
5.1.4. Organigrama	21
5.2. Matrícula.....	21
5.3. Características de los estudiantes	22
5.3.1. Antecedentes Geográficos y de Locomoción Colectiva.	22
5.3.2. Antecedentes Culturales	23
5.3.3. Antecedentes socioeconómicos.....	24
5.3.4. Redes de Apoyo	26
VI. Diagnóstico Institucional	27
6.1. Análisis de las áreas de proceso	28
6.1.1. Área de gestión del currículum	28
6.1.2. Área Liderazgo Escolar.....	32
6.1.3. Área Convivencia Escolar	35
6.1.4. Área Gestión de Recursos	38
VII. Análisis de Resultado	42
7.1. Área de gestión del currículum	42
7.1.1. Dimensión: Gestión pedagógica	42
7.1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula	43
7.1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	45
7.2. Área Liderazgo escolar.....	46
7.2.1. Dimensión: Liderazgo del Sostenedor	46
7.2.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director	47
7.2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados	48
7.3. Área Convivencia Escolar.....	49
7.3.1. Dimensión: Formación	49
7.3.2. Dimensión: Convivencia Escolar.....	50
7.3.3. Dimensión: Participación.....	52

7.4. Área Gestión de Recursos.....	53
7.4.1. Dimensión: Gestión del Recurso Humano	53
7.3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración	55
7.3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos	55
VIII. Plan de Mejoramiento.....	57
8.1. Área de gestión del currículum	57
8.2. Área Liderazgo escolar.....	58
8.3. Convivencia Escolar	59
8.4. Gestión de Recursos	60
IX. Conclusiones	62
IX. Referencias Bibliográficas	64
Anexos	66

I. Resumen

Resumen

La educación de adultos contribuye al desarrollo social, personal e integral del ser humano. En este contexto, resulta fundamental implementar y analizar los resultados de un diagnóstico institucional para elaborar un plan de mejoramiento educativo en el Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo, en la comuna de Temuco. Este estudio se basa en el diagnóstico realizado en dicho establecimiento, con el objetivo de fortalecer su gestión y calidad educativa.

Palabras clave: Educación de adultos, desarrollo integral, diagnóstico, plan de mejoramiento, gestión y calidad educativa.

Abstract

Adult education contributes to the social, personal, and integral development of human beings. In this context, it is essential to implement and analyze the results of an institutional assessment to develop an educational improvement plan at the Center for the Study of Communications for Work in the municipality of Temuco. This study is based on the assessment conducted at this institution, with the goal of strengthening its management and educational quality.

Keywords: adult education, integral development, diagnosis, improvement plan, educational management and quality.

II. Introducción

La educación es un factor clave para el desarrollo y la evaluación del aprendizaje en la sociedad, ya que fortalece diversas competencias esenciales para el crecimiento personal y profesional. Un ejemplo claro de esto es la importancia de una educación contextualizada y situada en diferentes áreas del conocimiento. En el contexto de la educación de adultos, aunque a menudo se asocia la interrupción de aprendizajes durante la niñez o adolescencia con dificultades, un factor determinante que motiva a los estudiantes a retomar sus estudios es la necesidad de aplicar los conocimientos adquiridos en los diversos contextos que les plantea la vida cotidiana, como el trabajo y la familia. En este sentido, la educación de adultos y su gestión de calidad se convierten en pilares fundamentales para que los estudiantes logren vincularse con los saberes en distintas áreas, lo que puede marcar la diferencia en su rendimiento académico. Este enfoque educativo les permite conectar conocimientos previos con nuevos aprendizajes y enfrentar los desafíos que se les presentan en su día a día.

En este marco, las habilidades comunicacionales no solo se desarrollan en las asignaturas directamente relacionadas con el lenguaje, sino que deben integrarse en todas las áreas del currículo. El aprendizaje de una asignatura, por ejemplo, no es un proceso aislado; requiere una interpretación eficaz de los contenidos y problemas que involucra transversalmente una educación sólida en todas las áreas del conocimiento, favoreciendo así el desarrollo integral de los estudiantes adultos.

La educación de adultos se rige, por tanto, como un pilar esencial para el desarrollo de competencias cognitivas que faciliten el aprendizaje en diversas áreas curriculares y el crecimiento personal. Esta capacidad formativa permite la consolidación de aprendizajes cada vez más complejos y la adquisición de competencias útiles para la vida cotidiana. Por ello, es crucial que los estudiantes, especialmente aquellos en los niveles de educación secundaria, desarrollen de

manera efectiva las herramientas necesarias para avanzar en su formación integral.

Por su parte, Bisquerra (2012) destaca que la orientación educativa busca el desarrollo integral de la personalidad del alumnado, abarcando no solo el desarrollo cognitivo, sino también el social, emocional, moral y físico.

No obstante, a pesar de la importancia de una educación sólida y transversal, los niveles de rendimiento académico en diversas áreas continúan siendo insatisfactorios en muchos estudiantes. Esta situación se debe, en parte, a la falta de un enfoque educativo que integre y potencie tanto las competencias docentes como el uso adecuado de los recursos pedagógicos y el trabajo colaborativo. Esta carencia impacta directamente en los resultados de aprendizaje, especialmente en áreas clave como las matemáticas y las ciencias.

En el contexto del Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo, se enfrenta una problemática que requiere urgentemente mejorar el enfoque educativo, fortalecer las competencias pedagógicas de los docentes y optimizar el uso de los recursos disponibles. Esta situación plantea un desafío para diseñar e implementar estrategias efectivas que contribuyan al desarrollo integral de los estudiantes y a la mejora de su rendimiento académico.

Con base en el diagnóstico institucional realizado, la presente investigación tiene como objetivo analizar cómo la educación integral y el fortalecimiento de las capacidades pedagógicas en este centro pueden incidir positivamente en la mejora del rendimiento académico, asegurando una formación adecuada que promueva el desarrollo integral de los estudiantes. Para ello, se plantea la necesidad de elaborar un plan de mejoramiento educativo que permita identificar las áreas de mejora, diseñar e implementar acciones que optimicen los recursos pedagógicos y fortalezcan las competencias docentes, contribuyendo así a un aprendizaje más efectivo y acorde con las necesidades de los estudiantes.

III. Objetivos

Objetivo General:

- Elaborar el plan de mejoramiento educativo del Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo de la comuna de Temuco en base al diagnóstico institucional realizado en el Establecimiento.

Objetivos Específicos:

- OE1. Analizar el impacto de la gestión educativa en la educación de adultos, destacando su importancia en el contexto actual y su influencia en la calidad del aprendizaje
- OE2. Analizar los resultados del diagnóstico institucional realizado en el Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo, para identificar las áreas de mejora en el proceso educativo y los recursos disponibles.
- OE3. Diseñar e implementar estrategias y acciones de mejora que contribuyan al desarrollo de las competencias docentes y la optimización de los recursos pedagógicos en el Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo.

IV. Marco Conceptual

La Organización de las Naciones Unidas establece a través de su artículo 26, el derecho universal a la educación. Al leer el libro de Paulo Freire “Pedagogía del oprimido” de 1968, permite comprender que la educación es un proceso comunicativo que produce una transformación social y la liberación del ser humano. Nelson Mandela declaró: “la educación es el arma más poderosa para cambiar el mundo”. Gabriela Mistral expresó que se debe: “Enseñar siempre: en el patio y en la calle como en la sala de clase. Enseñar con actitud, el gesto y la palabra”.

La pedagoga Lucila Godoy Alcaayaga, siguiendo la inspiración de sus versos anteriores, fue una de las primeras precursoras de la educación en Chile. Consideraba que el aprendizaje de niños, niñas, jóvenes y adultos, especialmente en circunstancias vulnerables, era un medio para establecer el desarrollo y crecimiento digno, justo de las personas y la sociedad.

A partir del 24 de noviembre de 1860, cuando se promulgó la Ley General de Instrucción Primaria de Educación, liderada por el presidente Manuel Montt y el ministro de Justicia, Culto e Instrucción Pública, Rafael Sotomayor, la educación para los niños y niñas se estableció como un derecho irrenunciable. En este contexto surgen las dos primeras escuelas de instrucción primarias para adultos. Morales (2011) menciona “Recién en 1920 la educación básica de adultos quedó consagrada dentro de un marco reglamentario formal, gracias a la dictación de la Ley de Instrucción Primaria Obligatoria. Ese año nacieron las denominadas escuelas primarias para adultos” (p. 78).

Con el transcurso del tiempo, y a lo largo de los años, surgieron otras leyes que se fueron modificando hasta llegar al año 2009, con la promulgación de la actual Ley N° 20.370: Ley General de Educación (LGE) (Ministerio de Educación [MINEDUC, 2009]), que rige el marco normativo del país. Esta ley establece la educación no solo como un derecho, sino que le otorga el carácter de obligatorio,

además de garantizar que sea de calidad y que se presenten condiciones de igualdad para todos los estudiantes, sin realizar distinciones o discriminación por etnia, edad, condición socioemocional, socioeconómica u otros factores, como lo indica:

La educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país (MINEDUC, 2009, art. 2).

A partir de estos principios los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios de la Educación Básica y Media se actualizaron y se consideraron estrategias.

4.1. Estrategias del Ministerio para el Mejoramiento Educativo

El MINEDUC de Chile ha implementado diversas estrategias y políticas públicas con el objetivo de mejorar el sistema educativo del país, promoviendo el acceso y la calidad de la educación para todos los grupos etarios, en especial para las personas adultas. Estas estrategias incluyen programas de alfabetización, la mejora de la infraestructura educativa, y la capacitación continua de los docentes. Además, el MINEDUC ha enfocado esfuerzos en garantizar que la educación sea accesible para todos, especialmente para aquellos en situación de vulnerabilidad social y económica. A través de la implementación de programas como el Programa de Educación Básica y Media para Jóvenes y Adultos (ex programa 20-

24), el ministerio busca facilitar que los adultos puedan finalizar su educación básica o media de manera flexible y acorde a sus necesidades.

4.2. Educación de Adultos

La LGE, en su artículo 24, define la educación de adultos como:

(...) la modalidad educativa dirigida a los jóvenes y adultos que deseen iniciar o completar sus estudios, de acuerdo con las bases curriculares específicas que se determinan en conformidad a esta ley", y agrega que su propósito es "garantizar el cumplimiento de la obligatoriedad escolar prevista por la Constitución y brindar posibilidades de educación a lo largo de toda la vida". Para cumplir con este fin, la ley señala que esta modalidad "se estructura en los niveles de educación básica y media, y que puede impartirse a través de un proceso presencial o a través de planes flexibles semipresenciales de mayor o menor duración (MINEDUC, 2009, art. 24)

Esta se ha consolidado como un área fundamental dentro del sistema educativo chileno. A través de diversas modalidades, el país ha buscado brindar acceso a la educación a todas las personas, sin importar su edad. La LGE establece que la educación debe ser inclusiva y accesible, promoviendo la participación activa de los adultos en su proceso educativo.

En este contexto, se crean tres programas de re-escolarización: la Modalidad Regular, la Modalidad Flexible y los Programas de Reinserción Escolar. Dichos programas permiten obtener el certificado de 8° Básico, la licencia de Educación Secundaria Humanístico-Científica o un título técnico de nivel medio, según corresponda; siendo la modalidad regular la más demandada por la población que desean completar su escolaridad en forma gratuita, completando sus estudios primarios en tres años y los secundarios en dos años. Cabe señalar que esta modalidad se subdivide, a su vez, en dos dependiendo del tipo de establecimiento

en la cual se imparta. Por un lado, existe la Tercera Jornada en la que los alumnos/as asisten a clases por la noche; y por otra, están los Centros de Educación Integrada de Adultos (CEIA) que ofrecen cursos en horarios diferentes durante todo el día. Así lo esclarece el MINEDUC: La modalidad regular está destinada a personas adultas y jóvenes que no han completado su escolaridad básica o media, pero que tienen tiempo disponible para asistir regularmente a clases (MINEDUC, 2008). La modalidad flexible, por su parte: está destinada expresamente para trabajadores que no cuentan con tiempo disponible para dedicarle a sus estudios” (MINEDUC, 2008).

Los requisitos para que las personas puedan matricularse en este tipo de educación se sustentan en el Decreto N°6 del Ministerio de Educación que exige: 15 años cumplidos para cursar la Educación Básica y 18 años para la Educación Media. Sin embargo, existen casos excepcionales y justificados en que se considera el criterio del Director de cada establecimiento y un informe emitido por un asistente social, que autorizar el ingreso a personas de edad inferior a la exigida, siempre que la cantidad de estos estudiantes no supere el 25% del total de las matrículas. Estos programas buscan no solo ofrecer una educación formal, sino también herramientas que favorezcan la empleabilidad y el bienestar de los adultos, promoviendo su integración social y su empoderamiento personal (MINEDUC, 2010).

4.3. Conceptos y Características de la Educación de Adultos

La educación de adultos se caracteriza por ser flexible, inclusiva e integral, adaptándose a las necesidades, tiempos y condiciones de los estudiantes adultos. A diferencia de la educación tradicional, que está centrada en la infancia y la adolescencia, la educación de adultos se fundamenta en una serie de principios que promueven la autonomía, el respeto por la experiencia previa de los estudiantes y la aplicabilidad práctica del conocimiento adquirido. Las principales características de la educación de adultos son:

- *Flexibilidad.* Los programas están diseñados para ajustarse a las necesidades horarias y personales de los estudiantes adultos.
- *Aprendizaje significativo.* Se busca que los contenidos sean relevantes y aplicables a la vida cotidiana y profesional de los adultos.
- *Participación activa.* Los adultos son considerados agentes activos en su proceso de aprendizaje, lo que les permite tomar decisiones sobre su educación y construir conocimiento basado en su experiencia.
- *Diversidad de modalidades.* Existen diversas opciones de formación, como la educación presencial, a distancia o mixta, para garantizar que todos los adultos puedan acceder a la educación según sus condiciones personales.

4.4. Políticas Públicas en Educación de Adultos en Chile

En Chile, las políticas públicas en educación de adultos están orientadas a garantizar el acceso equitativo a la educación y promover la inclusión de los adultos en el sistema educativo. El MINEDUC ha diseñado políticas de educación de adultos, que busca mejorar la cobertura y la calidad de la educación dirigida a los jóvenes y adultos, a través de programas que faciliten su acceso y permanencia en el sistema educativo. Además, se impulsan proyectos de capacitación técnica y profesional, que tienen como objetivo mejorar las competencias laborales de los adultos, permitiéndoles insertarse de manera efectiva en el mercado laboral. Estos programas están alineados con las necesidades del desarrollo económico y social del país, promoviendo una educación que se adapte a las demandas del mundo laboral.

Uno de los pilares de estas políticas es la Ley N° 21.091 sobre la Educación Superior, que establece que la educación superior debe ser inclusiva y accesible para todas las personas, independientemente de su edad. De esta forma, se busca fomentar la participación de los adultos en instituciones de educación superior para continuar su formación, mejorar su empleabilidad, oportunidades, autoestima

y concepto de vida, brindando una segunda oportunidad para aquellos que por diversos motivos no pudieron finalizar sus estudios.

Según Espinoza et al. (2014), los programas de re-escolarización, al principio, se centraban solamente en la adquisición de habilidades operacionales básicas de matemática y lectoescritura, sin embargo, ha evolucionado, centrando su mirada en una educación a lo largo de la vida. Al respecto, estos autores indican que:

(...) se basan en la definición, ampliamente aceptada, de educación de adultos que desarrolló la UNESCO en la Conferencia de Nairobi de 1976 (UNESCO, 1977). Esta definición se vincula con la democratización educativa y cultural, instalándose como una segunda oportunidad para aquellos que, por diversos motivos, no pudieron completar la educación primaria o secundaria en el sistema formal y se encuentran en edad post-escolar (Sarrate, 1997, p. 72).

Finalmente, el marco normativo chileno (Decreto N° 239) (MINEDUC, 2004,) establece las Bases Curriculares y los contenidos Mínimos Obligatorios para la Educación de Adultos centrado en la inserción al mundo laboral. Posteriormente, Decreto 257 (MINEDUC, 2009) da cuenta que el propósito es:

La implementación y desarrollo de estos objetivos a lo largo de la educación de los adultos, debiera considerar las diversas esferas en que se desarrolla la vida de ellos, de modo que el proceso de enseñanza aprendizaje conecte con su realidad, necesidades y exigencias (p. 19).

Es decir, centra la mirada en promover la inclusión y la equidad, garantizando que todas las personas adultas, especialmente aquellas en situación de vulnerabilidad, tengan acceso a oportunidades educativas que les permitan mejorar su calidad de vida, participar activamente en la sociedad y el mercado laboral, y desarrollar su autoestima y bienestar. Actualmente, comenzó a

implementarse de forma progresiva, una nueva ley (MINEDUC, 2024), que explicita:

Estas bases curriculares proponen un rediseño curricular que ha sido elaborado a partir del marco de las Habilidades del siglo XXI, que opera como foco formativo del currículo y principio de construcción de los objetivos de aprendizaje. Las habilidades del siglo XXI son un conjunto de habilidades, actitudes y disposiciones que se consideran fundamentales, y que están interrelacionadas con el conocimiento que, en su conjunto, permiten a los estudiantes contar con las herramientas necesarias y una formación integral que les permitirán desenvolverse adecuadamente con el fin de satisfacer las cambiantes demandas de la sociedad y del mercado laboral, enfrentando con mayor preparación los desafíos del futuro (p. 23).

4.5. Gestión Educativa

La gestión, de acuerdo con Torres (2015), es un concepto amplio que se relaciona con las posibilidades de una organización para solucionar problemáticas o alcanzar objetivos institucionales. Este autor, considera que la gestión es el conjunto de acciones para el logro de objetivos, siendo principalmente administración y un nivel intermedio entre la planificación y los objetivos institucionales.

En el ámbito de la educación, González-Palma (2005) y Paz-Flores (2020) mencionan que permite describir una gestión pedagógica eficaz, es decir, aquella los procesos de formación con el quehacer de los profesores. En este sentido, la gestión educativa “es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo” (Martí, 2005, p. 14).

De acuerdo con Paz-Flores (2020), y basado en Yábar (2013), la gestión educativa está formada por procesos que permiten a una institución educativa

cumplir sus propósitos (metas y objetivos). Las etapas que se pueden identificar son (Paz-Flores, 2020): diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación.

De acuerdo con Recalde-Tapia (2022, p. 33), tanto la gestión educativa como el liderazgo educativo “son conceptos fundamentales en la organización de las instituciones educativas”, pero no existe, aún, claridad sobre sus conceptos y diferencias. Esta autora concluye que, por un lado, la gestión educativa tiene relación con el buen funcionamiento de la institución educativa, mientras que el liderazgo se relaciona con acto de influir en otros para lograr los objetivos que la institución educativa se plantea, requiriendo determinadas acciones de los miembros de ella. Además, se encuentra como elemento común, la responsabilidad educativa.

4.6. Plan de Mejoramiento Educativo

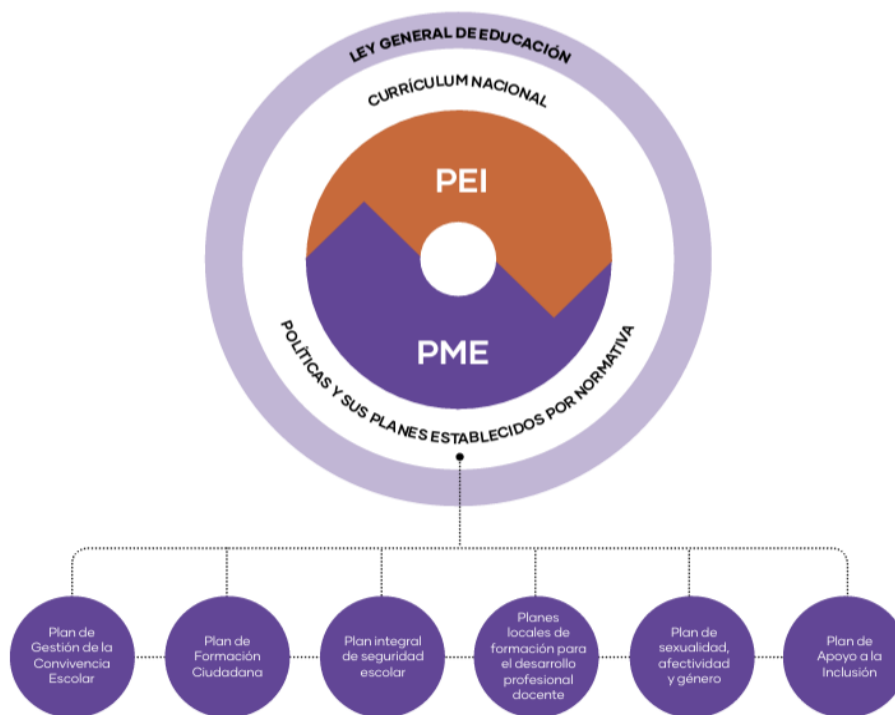
El Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC, 2019) define el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) como una “herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento” (p. 7).

En este sentido, el MINEDUC (2019) establece el *ciclo de mejoramiento continuo*, el que se entiende como un proceso que cada institución educativa debe realizar para estudiar su realidad institucional y pedagógica, estableciendo metas a corto, mediano y largo plazo (4 años), así como plantear e implementar acciones para el logro de objetivos estratégicos. Además, de cumplir con los plasmado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

A modo de resumen, en la Figura 1 se muestra cómo el PME permite la articulación con el currículo nacional, el PEI y las normativas.

Figura 1.

Relación PME con elementos normativos nacionales.



Fuente: MINEDUC (2019, p. 7).

A partir de los antecedentes conceptuales anteriores, desde una visión pedagógica y de gestión educativa, la educación de adultos requiere enfoques que promuevan la equidad y la calidad, como los principios fundamentales en la visión de autores como Paulo Freire y la pedagoga y poeta Lucila Godoy Alcayaga. donde la educación no solo debe ser un derecho, sino también un vehículo de transformación social, particularmente en contextos vulnerables. Sin embargo, las brechas en el acceso, la permanencia y el rendimiento académico en las instituciones educativas para adultos reflejan la necesidad de estrategias estructuradas que garanticen una formación significativa y pertinente. En este sentido, la implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo se justifica como una herramienta clave para fortalecer la gestión institucional, optimizar los

procesos de enseñanza-aprendizaje y asegurar que la educación responda a las necesidades reales de los estudiantes, alineándose con los principios de calidad y desarrollo sostenible en el sistema educativo.

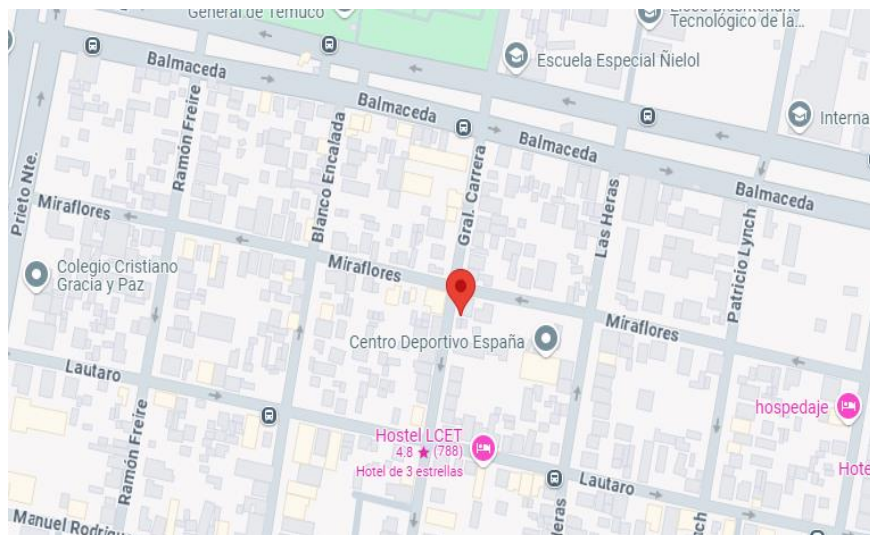
V. Marco Referencial

El Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo es un establecimiento que corresponde a un CEIA, es decir imparte educación para personas jóvenes y adultas, bajo el decreto de evaluación N°1000. El Establecimiento cuenta con dos niveles, el primer nivel corresponde a 1° y 2° Medio y el segundo nivel corresponde a 3° y 4° Medio. Los estudiantes que se licencian pueden continuar con estudios superiores, ya sea en CFT, IP o Universidades. Su horario es de lunes a jueves desde las 18:00 a las 22:30 horas.

Se encuentra ubicado en calle Carrera 101 (Figura 2), en la comuna de Temuco, región de La Araucanía. A tres cuadras cuenta con locomoción colectiva, sin embargo, está disponible hasta las 21 horas de forma regular. En las cercanías encontramos instituciones públicas y privadas como: Hospital Regional, Cárcel de Adultos, Centro Semicerrado Temuco, Centro Deportivo España, Fundación Mapuche Newen y Junta de Vecino Balmaceda.

Figura 2.

Croquis de ubicación del Establecimiento.



5.1. Proyecto Educativo

5.1.1. Misión

Entregar educación y formación integral de calidad a todos los alumnos, haciéndolos protagonistas de sus aprendizajes, que les permita ser personas responsables, autónomas, emprendedoras y creativas. Además, obtener conocimientos y desarrollar habilidades, que le faciliten su desarrollo personal y laboral, integrando las competencias pertinentes a una sociedad en constante cambio.

5.1.2. Visión

El Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo, pretende formar jóvenes y adultos con una alta formación valórica y académica, para enfrentar los desafíos de una sociedad dinámica y competitiva, entregando herramientas para la inserción laboral y/o continuidad de estudios.

5.1.3. Historia

El Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo es una institución con más de 20 años de trayectoria dedicada a la educación de adultos en Temuco. Su trabajo ha sido brindar oportunidades de aprendizaje a trabajadores, madres de familia y personas del sector rural, por diversos motivos, vieron interrumpida su educación formal y buscan completar sus estudios para mejorar sus condiciones de vida y desarrollo laboral.

En sus inicios fue solo ejecutora del programa ChileCalifica, una iniciativa del Estado que, a principio de los años 2000, promovió la nivelación de estudios y la capacitación laboral para jóvenes y adultos. En esta etapa, el centro se enfocó en

atender las necesidades educativas de quienes compatibilizan el estudio con el trabajo, ofreciendo programas flexibles adaptados a sus realidades.

Con el paso del tiempo y el éxito de su modelo educativo, el centro logró consolidarse como un establecimiento regular de educación de adultos reconocido por el MINEDUC. Este reconocimiento le permitió ampliar su oferta académica y consolidar un sistema de enseñanza que respeta la diversidad cultural y social de sus estudiantes.

A lo largo de los años, ha destacado por su enfoque inclusivo y su compromiso con la educación intercultural, especialmente considerando la alta presencia de estudiantes del pueblo mapuche y atendiendo la necesidad de entregar estudios formales a Educadores Tradicionales.

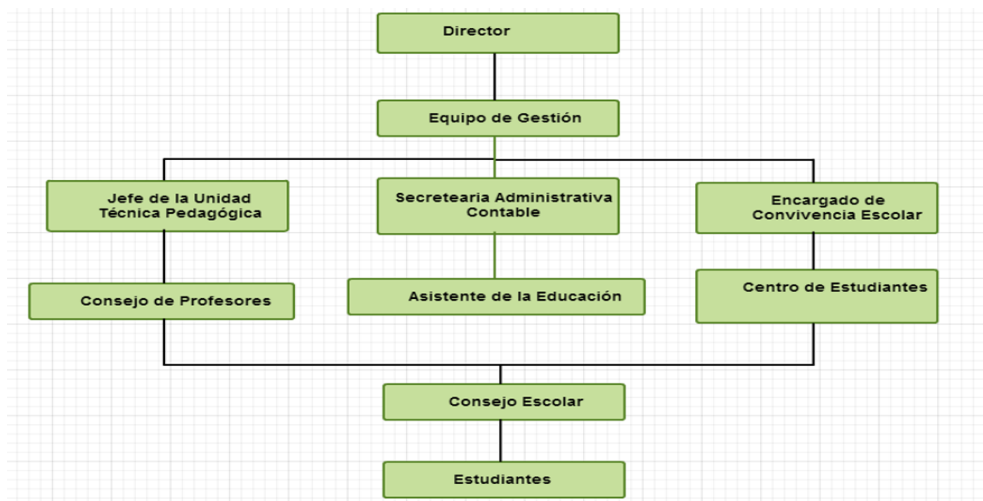
Hoy, el Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo sigue cumpliendo su labor como una alternativa educativa fundamental para la comunidad, ofreciendo programas de educación tradicional y flexible que permiten a sus estudiantes alcanzar nuevas oportunidades laborales y mejorar su calidad de vida. Su trayectoria de más de dos décadas es testimonio de su compromiso con la educación como un derecho y una herramienta de transformación social.

5.1.4. Organigrama

En la Figura 3 se presenta el organigrama del Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo

Figura 3.

Organigrama Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo.



5.2. Matrícula

A continuación, se presenta un detalle con la matrícula final de los últimos cuatro años y algunos descriptores de ella (Tabla 1)

Tabla 1.

Matrícula Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo.

Descriptor	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Matrícula 1° Nivel	24	25	18	25
Matricula 2° Nivel	36	33	38	32
Matrícula Total	60	58	56	57
% Mujeres	70%	66%	71%	74%

Descriptor	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
% Hombres	30%	34%	29%	26%
% Aprobación	98%	91%	96%	95%
% Pueblo Indígena	47%	52%	46%	44%
% Trabajadores	83%	69%	71%	80%
% Ruralidad	16%	20%	14%	17%
Estudiantes retirados	12	10	15	16

5.3. Características de los estudiantes

El estudiante del Centro de Estudios de la Comunicaciones para el Trabajo se preocupará de su formación integral:

- Participa activamente del proceso de aprendizaje.
- Aplica técnicas de aprendizaje autónomo, tanto dentro como fuera del establecimiento.
- Desarrolla un diseño de proyectos que le permita desarrollar sus capacidades de emprendimiento y autonomía.
- Se adapta a los cambios de la sociedad globalizada conociendo la tecnología, la ciencia y la cultura.
- Demuestra Responsabilidad y respeto frente a las personas y actividades propuestas por el establecimiento

5.3.1. Antecedentes Geográficos y de Locomoción Colectiva.

El establecimiento Centro de Estudios de las comunicaciones para el Trabajo se encuentra ubicado en el sector Balmaceda, colindante al centro de la ciudad de Temuco, específicamente en calle Carrera 101. Esta ubicación, permite buen

acceso en locomoción colectiva desde el área céntrica, solo al inicio de la jornada, a menos de dos cuadras. Sin embargo, presenta dificultades al término de la jornada, ya que no hay disponibilidad de transporte público a esa hora.

Tras la pandemia, la oferta de locomoción colectiva en Temuco se ha visto reducida, operando en su mayoría hasta las 20:00 horas. Esto genera un desafío significativo para los estudiantes que asisten a clases en horarios vespertinos, ya que no cuentan con una alternativa de transporte público cercana para su retorno a sus hogares. La limitada disponibilidad de movilización podría influir en la asistencia y permanencia de los alumnos, quienes en su mayoría provienen de distintos sectores de la ciudad y dependen del transporte público para su desplazamiento.

A pesar de estas condiciones, el colegio sigue siendo un punto clave en la educación de adultos en la zona, ofreciendo oportunidades de formación a quienes buscan completar sus estudios y mejorar sus perspectivas laborales. Sin embargo, la problemática de accesibilidad y transporte requiere atención para garantizar mejores condiciones para la comunidad educativa.

5.3.2. Antecedentes Culturales

El Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo atiende a una comunidad estudiantil diversa, con un marcado predominio de estudiantes provenientes de áreas rurales, mujeres y personas pertenecientes al pueblo mapuche. Esta composición cultural influye en las dinámicas de aprendizaje, los enfoques pedagógicos y las necesidades particulares del estudiantado.

Una característica relevante del colegio es su rol como espacio de inclusión educativa para mujeres que, por diversos motivos, no pudieron completar su escolaridad en la etapa regular. Muchas de ellas son madres o trabajadoras que buscan compatibilizar su vida familiar y laboral con la oportunidad de obtener su

educación formal, lo que convierte al establecimiento en una alternativa clave para su desarrollo personal y profesional.

Asimismo, un porcentaje significativo de los estudiantes pertenece al pueblo mapuche, lo que otorga una identidad cultural única al colegio. La presencia de esta comunidad plantea la necesidad de un enfoque educativo intercultural, que reconozca y valore sus saberes, su cosmovisión y sus tradiciones. Sin embargo, también supone desafíos en cuanto a la integración de modelos pedagógicos que respeten la diversidad cultural y lingüística de los estudiantes.

Por otro lado, la procedencia rural de casi un tercio del alumnado implica que muchos de ellos enfrentan dificultades de acceso al establecimiento, agravadas por la escasa disponibilidad de transporte público en horarios nocturnos. Además, las trayectorias de vida de estos estudiantes suelen estar marcadas por experiencias laborales tempranas y responsabilidades familiares, factores que deben ser considerados dentro del modelo educativo del colegio para garantizar su permanencia y éxito académico.

En este contexto, el colegio no solo cumple una función formativa, sino también social y cultural, proporcionando un espacio de aprendizaje inclusivo donde la diversidad de sus estudiantes es reconocida y valorada como un pilar fundamental del proceso educativo.

5.3.3. Antecedentes socioeconómicos

El Centro de Estudios de las Comunicaciones para el trabajo se caracteriza por una diversidad de realidades socioeconómicas. Casi el 50% de los estudiantes registran a lo más un 40% vulnerabilidad, mientras que un 30% se encuentran entre el 40% y 60% de vulnerabilidad, lo que indica que, si bien existen condiciones de precariedad en algunos casos, muchos de ellos cuentan con cierto nivel de estabilidad económica. Sin embargo, esta estabilidad no siempre se traduce en facilidad de acceso a la educación, debido a factores como la necesidad de

trabajar, las responsabilidades familiares y la falta de transporte público en horarios adecuados.

El perfil socioeconómico del estudiantado refleja una realidad donde la mayoría de los alumnos son trabajadores o jefes de hogar que buscan completar su educación para mejorar sus oportunidades laborales. Muchos de ellos desempeñan labores en sectores como la construcción, el comercio, el trabajo agrícola y el servicio doméstico, lo que implica jornadas laborales extensas que dificultan su asistencia y continuidad en el sistema educativo.

Por otro lado, la presencia mayoritaria de mujeres en el colegio evidencia una relación entre la interrupción educativa y las responsabilidades familiares, ya que muchas han postergado sus estudios debido al cuidado de hijos u otras obligaciones domésticas. Este contexto resalta la importancia de estrategias pedagógicas flexibles que permitan compatibilizar el aprendizaje con las condiciones de vida de los estudiantes.

Se identifican dificultades en el acceso a recursos educativos, tecnología y transporte. La falta de locomoción en horarios nocturnos, por ejemplo, es un factor que limita la asistencia, afectando directamente la permanencia y rendimiento académico de los alumnos.

En este escenario, el colegio se convierte en un espacio clave para la integración social y el desarrollo personal, ofreciendo oportunidades de educación que permiten a sus estudiantes mejorar sus condiciones de vida y acceder a mejores oportunidades laborales en el futuro.

5.3.4. Redes de Apoyo

El Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo presenta redes de apoyos no formales, siendo principalmente Centros de Formación Técnicas e Institutos Profesionales.

A nivel comunitario, el colegio mantiene contacto con la Junta de Vecinos sectorial, quien aporta en la promoción del proceso educativo, sobre todo en tiempo de matrículas.

Algunos años se cuenta con apoyo psicológico y emocional, siendo el establecimiento centro de práctica de Universidades, CFT e IP en las carreras de Trabajo Social, Psicopedagogía y Terapia Ocupacional.

Además, los centros de formación técnica (CFT) han comenzado a jugar un rol clave en la motivación de los estudiantes para continuar con su educación superior. A través de charlas informativas y convenios educativos, estos centros presentan alternativas accesibles de capacitación y especialización, explicando los beneficios a los que pueden optar, como becas, gratuidad y programas de nivelación académica. Estas iniciativas buscan derribar barreras económicas y sociales, incentivando la continuidad de estudios y la proyección laboral de los egresados del colegio.

VI. Diagnóstico Institucional

A continuación, se muestran los resultados del diagnóstico institucional realizado en el Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo, este se realizó en dos jornadas de reflexión los días 26 y 27 de diciembre del 2024. Los participantes en el diagnóstico fueron: director, 5 profesores de asignatura, 1 educadora diferencial, 3 asistentes de la educación (secretaria, administrativa y psicóloga)

En la escala evaluativa se definen los siguientes niveles de calidad en los que puede estar una práctica, estas describen la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

Tabla 2.

Escala evaluativa.

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

6.1. Análisis de las áreas de proceso

6.1.1. Área de gestión del currículum

Dimensión: Gestión pedagógica

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

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

de la cobertura curricular.

- | | |
|---|---|
| 6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes. | X |
| 7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes. | X |
| 8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido. | X |
| 9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades. | X |
| 10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje. | X |
| 11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar. | X |
| 12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada. | X |

13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.

X

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.			X	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			X	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.		X		
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	X			
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.			X	

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	X
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	X
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.	X

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.			X	
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	X			
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.		X		
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que				X

incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.

5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema. X

6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos. X

6.1.2. Área Liderazgo Escolar

Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar: La disposición y el compromiso del sostenedor para asegurar un funcionamiento satisfactorio del establecimiento, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo

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

Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.		X		
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.			X	
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.		X		
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.		X		
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.		X		
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	X			

7. El director promueve una ética de trabajo. X

Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.		X		
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				X

6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta. X

6.1.3. Área Convivencia Escolar

Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				X
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				X
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				X
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				X

5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.

Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				X
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.		X		
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.			X	
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			X	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).		X		

6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.	X
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	X

Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			X	
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			X	
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				X
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			X	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.		X		

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

6.1.4. Área Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	X			

- | | |
|---|---|
| 2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias. | X |
| 3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo. | X |
| 4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas. | X |
| 5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores. | X |
| 6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional. | X |
| 7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas. | X |
| 8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto. | X |
-

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.		X		
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.			X	
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.		X		
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.	X			
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	X			
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	X			

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Prácticas	Nivel de calidad			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.		X		
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.			X	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				X
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				X
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				X

VII. Análisis de Resultado

A continuación, se exponen los resultados del autodiagnóstico institucional realizado en el Centro de Estudios de las Comunicaciones en el mes de Diciembre del 2024, con el objetivo de evaluar el estado actual de la organización en áreas clave. A través de este proceso, se analizaron aspectos fundamentales como la gestión administrativa, los procesos operativos, la calidad del servicio, el desarrollo del talento humano y la infraestructura, permitiendo identificar fortalezas, oportunidades de mejora y posibles desafíos. Los hallazgos obtenidos servirán como base para la toma de decisiones estratégicas, orientadas al fortalecimiento y mejora continua de la institución.

7.1. Área de gestión del currículum

7.1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Organización y planificación de la carga horaria. El equipo técnico pedagógico ha logrado una asignación de tiempos adecuada, enfocándose en las metas formativas y en las necesidades de los estudiantes. Se recomienda profundizar en el seguimiento para asegurar que se optimicen estos recursos.

Asignación de profesores y horarios. Se ha demostrado un esfuerzo por priorizar criterios pedagógicos en la asignación de docentes y horarios. Sin embargo, se recomienda mejorar la relación entre la experticia de los docentes y las necesidades curriculares específicas.

Calendarización y planificación anual. Se realiza una calendarización anual no estandarizada, ni detallada, la cual no asegura cubrir los todos objetivos de aprendizaje, además no considera la diversidad de los estudiantes. Por ello, se recomienda una calendarización que permita realizar un seguimiento el

cumplimiento de los objetivos, atendiendo las características propias de cada estudiante.

Acompañamiento y monitoreo pedagógico. No existe un trabajo sistemático por parte del equipo técnico pedagógico de monitorear y acompañar la ejecución curricular. Por ello, sería beneficioso implementar un sistema más estructurado, regular de seguimiento y retroalimentación docente.

Metodologías y recursos educativos. Si bien el equipo técnico pedagógico propone lineamientos metodológicos, se recomienda mayor integración de estrategias innovadoras y colaborativas que favorezcan un aprendizaje más dinámico y centrado en el estudiante.

Acompañamiento y análisis de desempeño docente. No se realizan instancias de reflexión y acompañamiento, por lo cual no hay un registro de compromisos y resultados para garantizar el aprendizaje. En consecuencia, se recomienda la implementación de reuniones periódicas, como una forma de generar instancias de reflexión pedagógica.

Evaluación y análisis de resultados. Si bien se asegura la corrección oportuna de evaluaciones, se recomienda el fortalecimiento del análisis reflexivo sobre los resultados y su uso pedagógico para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

7.1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Claridad en los objetivos de aprendizaje. Los profesores comunican adecuadamente lo que se espera que los estudiantes aprendan. Pese a ello, se recomienda fortalecer la conexión explícita entre las actividades realizadas y los objetivos establecidos, asegurando que los estudiantes comprendan mejor la relación entre ambas.

Introducción de conceptos: Se ha logrado una introducción clara y rigurosa de los nuevos conceptos, teniendo en cuenta que los estudiantes son adultos y

necesitan ejemplos prácticos o situaciones reales que faciliten la comprensión y aplicación de los mismos.

Variación de estrategias de enseñanza. Existe una aplicación variada de estrategias de enseñanza que involucran a los estudiantes de manera activa, por ejemplo, el trabajo con proyectos. No obstante, sería beneficioso promover más estrategias de aprendizaje colaborativo que permitan a los estudiantes aprender entre ellos.

Uso de recursos didácticos y tecnológicos. Los profesores no incorporan recursos tecnológicos en el aula, dado que su implementación en el establecimiento es escasa, y, por consecuencia, una debilidad en el desarrollo de competencias básicas de los estudiantes adultos. Es decir, se recomienda su implementación con los estudiantes en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Práctica y aplicación de habilidades. Los profesores promueven la práctica graduada y variada, lo que es clave para el aprendizaje, además las diferentes trayectorias educativas de los estudiantes adultos hacen más compleja esta situación. Se recomienda reforzar la distribución de estas prácticas a lo largo del tiempo, evitando la sobrecarga en determinados momentos y asegurando un ritmo adecuado de aprendizaje.

Participación activa de los estudiantes. Se utilizan diversas estrategias para lograr que los estudiantes participen activamente. En consecuencia, es importante seguir explorando formas de involucrar a todos los estudiantes de manera equitativa, favoreciendo la participación de aquellos más tímidos o reticentes.

Clima de respeto y aprendizaje. La madurez de los estudiantes adultos mantiene un buen clima de respeto y aprendizaje en el aula. Por lo que se recomienda utilizar esta fortaleza para favorecer el logro de aprendizaje de los estudiantes.

Monitoreo y retroalimentación. Los profesores monitorean y retroalimentan el trabajo de los estudiantes, mostrando altas expectativas sobre su rendimiento.

Aun así, se recomienda establecer momentos más frecuentes de retroalimentación grupal o personalizada, especialmente para estudiantes con mayores dificultades.

7.1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Apoyo a estudiantes con dificultades académicas. El establecimiento educativo no cuenta con estrategias para identificar y apoyar a los estudiantes con dificultades académicas, lo cual es un punto débil. Por ello, se recomienda implementarlas, apoyándose de las estrategias ministeriales recomendadas, como el programa de integración, para asegurar que todos los estudiantes reciban un apoyo oportuno y adecuado.

Potenciación de estudiantes con habilidades destacadas. Falta de redes de apoyo para los estudiantes con habilidades destacadas, para poder brindarles oportunidades para su desarrollo y lograr un desarrollo integral de estos. Por ello, se deben establecer canales de apoyo para favorecer a los estudiantes destacados y guiarlos en búsquedas de nuevas oportunidades, especialmente de continuación de estudios.

Apoyo a estudiantes con dificultades sociales y afectivas. El establecimiento no tiene protocolos para identificar y apoyar a los estudiantes con dificultades sociales y afectivas, lo cual es esencial para su bienestar. Por ello, se recomienda contar con un equipo multidisciplinario para apoyar a los estudiantes.

Planes de trabajo individualizados para estudiantes con necesidades educativas especiales. El establecimiento no cuenta con un programa de integración escolar. Sin embargo, se les facilita el aprendizaje a los estudiantes que demuestran necesitar apoyo, pero sin un diagnóstico de por medio. Por ello, se recomienda contar con un equipo multidisciplinario para apoyar a los estudiantes, favoreciendo la inclusión de todos.

Prevención de la deserción escolar. El establecimiento implementa acciones para identificar y apoyar a los estudiantes en riesgo de deserción escolar. No obstante, se recomienda reforzar las acciones preventivas y crear un sistema robusto para la intervención temprana en casos de riesgo.

Orientación vocacional. El establecimiento no cuenta con un sistema de orientación vocacional para apoyar la elección de estudios técnicos o superiores, tampoco tiene procedimientos que permitan mejorar la inserción laboral de los estudiantes, dado que son adultos. Por ello, es necesario contar con un equipo multidisciplinario para apoyar a los estudiantes.

7.2. Área Liderazgo escolar

7.2.1. Dimensión: Liderazgo del Sostenedor

Clarificación de roles y atribuciones. No se han definido con claridad los roles y atribuciones del director y su equipo, lo que genera dificultades en la toma de decisiones y en la gestión eficiente del establecimiento. Por ello, se recomienda la formalización de las responsabilidades del director y el equipo directivo para optimizar la gestión institucional.

Establecimiento de metas claras. No se han establecido metas claras para la dirección, lo que limita la planificación estratégica y el seguimiento del desempeño institucional. Se recomienda definir objetivos específicos para la dirección del establecimiento, alineados con el proyecto educativo institucional.

Mejora en la comunicación. La comunicación entre el sostenedor y el equipo directivo no es suficientemente fluida, lo que puede generar dificultades en la resolución de inquietudes y en la gestión de recursos. Frente a ello, se recomienda implementar mecanismos efectivos para la comunicación entre el sostenedor y el equipo directivo, asegurando respuestas oportunas y seguimiento a las peticiones.

Optimización en la entrega de recursos. La entrega de recursos comprometidos para las labores educativas no siempre se realiza de manera oportuna, lo que afecta el adecuado funcionamiento del establecimiento. Se recomienda establecer mecanismos que garanticen la entrega oportuna de los recursos comprometidos para evitar interrupciones en la gestión escolar.

Fortalecimiento de la gestión de apoyos. La gestión de apoyos por parte del sostenedor requiere mayor eficacia para garantizar que las necesidades de la institución sean cubiertas de manera adecuada. Por ello, se recomienda implementar estrategias para una gestión eficiente de los apoyos institucionales, asegurando su alineación con las necesidades del establecimiento.

7.2.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Reforzar la cultura de altas expectativas. Existe un compromiso del director con el logro de resultados académicos y formativos; sin embargo, aún hay margen para reforzar la instalación de una cultura de altas expectativas dentro de la comunidad escolar. Se recomienda la implementación de estrategias que permitan que toda la comunidad escolar se alinee con estándares de excelencia y desafíos realistas pero ambiciosos.

Fortalecer la gestión pedagógica y formativa. La comunidad educativa está comprometida con las mejoras del establecimiento, aunque se requiere fortalecer la alineación de todos los actores en torno a estos principios, mejorando los documentos de gestión. Además, se reconoce la intención del director de promover una cultura de altas expectativas, pero es necesario consolidar estrategias más efectivas para su implementación. En este ámbito, se recomienda definir prioridades claras, mejorar la coordinación del equipo y establecer mecanismos eficaces de seguimiento y mejora.

Potenciar el desarrollo docente. No existe un desarrollo docente impulsado por el director, sino que se observa el compromiso de cada uno por mejorar, se

recomienda fortalecer el acompañamiento y la retroalimentación para mejorar la práctica pedagógica, así como aumentar las instancias de formación continua.

Optimizar la gestión del cambio. La gestión del cambio y la mejora en el establecimiento requieren mayor orientación estratégica para la identificación y evaluación de prácticas que necesitan ajustarse. Por ello, se recomienda diseñar estrategias estructuradas para la identificación, análisis y mejora de prácticas institucionales.

Consolidar la conducción efectiva. Se evidencia un liderazgo basado en principios éticos y en la promoción de una ética de trabajo entre docentes y estudiantes. Pese a ello, se recomienda establecer mecanismos para asegurar que las metas y estrategias del PEI sean comprendidas y asumidas por todos los miembros de la comunidad educativa.

7.2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Implementar un sistema de autoevaluación anual. No se cuenta con un proceso sistemático de autoevaluación anual que permita fundamentar la elaboración del PME, lo que dificulta la identificación de prioridades y la definición de estrategias efectivas. En consecuencia, se recomienda desarrollar un proceso sistemático que permita recopilar información clave sobre el desempeño del establecimiento y que sirva como base para la planificación estratégica.

Fortalecer la planificación estratégica. Se reconoce la existencia de un PEI que define la modalidad, misión, visión y perfil del estudiante que se busca formar. Sin embargo, su aplicación requiere mayor alineación con la planificación estratégica. Por ello, se recomienda asegurar que el PME o planificación anual incluya metas claras, estrategias específicas, responsables y recursos necesarios para su implementación.

Establecer un sistema de monitoreo periódico. Falta un sistema de monitoreo periódico que permita evaluar el avance del PME o la planificación estratégica, lo

que dificulta realizar ajustes oportunos y asegurar el cumplimiento de los objetivos. Se recomienda diseñar e implementar mecanismos para evaluar regularmente el avance de las metas y estrategias del PME, permitiendo ajustes oportunos.

Optimizar la recopilación y análisis de datos. No se cuenta con un sistema consolidado de recopilación, sistematización y análisis de datos en relación con el desempeño académico, el clima escolar y la satisfacción de la comunidad educativa. La falta de esta información organizada limita la toma de decisiones basada en evidencia. Por ello, se recomienda implementar un sistema de recolección de información académica, formativa y de clima escolar, con indicadores claros para la toma de decisiones.

Crear un sistema organizado de almacenamiento de datos. La institución no dispone de un sistema estructurado de almacenamiento y protección de datos, lo que dificulta su consulta y análisis de manera eficiente. En consecuencia, se recomienda garantizar, mediante mecanismos pertinentes, que la información recopilada esté actualizada, protegida y sea fácilmente accesible para la gestión educativa.

7.3. Área Convivencia Escolar

7.3.1. Dimensión: Formación

Implementar estrategias formativas concretas y transversales. Si bien el establecimiento cuenta con lineamientos formativos, esto no se traduce en estrategias concretas y sistemáticas, como prácticas pedagógicas transversales, talleres extra-programáticos o programas de formación docente. En este ámbito, se recomienda implementar actividades específicas que refuercen los valores y objetivos formativos del PEI, asegurando su integración en la vida escolar.

Clarificar y fortalecer el rol del equipo de Convivencia Escolar. Se ha designado una persona a cargo de la Convivencia Educativa, pero su

funcionamiento y tiempos no están completamente claros para todos los miembros de la comunidad educativa, lo que puede afectar la efectividad de su labor. En este sentido, es necesario asegurarse que toda la comunidad educativa conozca sus funciones y responsabilidades, promoviendo un trabajo coordinado en la formación de los estudiantes.

Estructurar un programa sólido de resolución de conflictos. La enseñanza de habilidades para la resolución de conflictos y relaciones interpersonales constructivas está presente, pero aún se requiere un enfoque más estructurado para consolidar su impacto en la convivencia escolar. Por ello, se recomienda diseñar e implementar metodologías efectivas para enseñar a los estudiantes formas constructivas de relacionarse y abordar conflictos.

Monitorear y evaluar el programa de afectividad y sexualidad. Se dispone de un programa de afectividad y sexualidad, pero no se realiza un seguimiento sistemático ni una evaluación de su impacto en la formación de los estudiantes. Frente a ello, es recomendable establecer indicadores y mecanismos de seguimiento que permitan medir su impacto en la formación de los estudiantes en afectividad y sexualidad.

Diseñar un programa de prevención de conductas de riesgo. No se cuenta con un programa consolidado de prevención de conductas de riesgo, como el consumo de alcohol y drogas, ni con un sistema de monitoreo que permita evaluar su efectividad en la comunidad educativa. Por ello, es necesario implementar estrategias de promoción del autocuidado y prevención del consumo de sustancias, con seguimiento y evaluación de sus resultados.

7.3.2. Dimensión: Convivencia Escolar

Fortalecer la promoción del respeto y la diversidad. Se evidencia un compromiso con la promoción de un ambiente de respeto y buen trato en todos los espacios formativos, lo que contribuye a una buena convivencia en la comunidad escolar.

Pero, pesar del reconocimiento de la diversidad como un valor, es necesario reforzar estrategias para prevenir la discriminación y asegurar la inclusión efectiva de todos los estudiantes. En este sentido, se recomienda implementar programas que fomenten la inclusión y prevengan la discriminación, promoviendo una cultura escolar basada en la valoración de la diversidad.

Asegurar la aplicación efectiva del Manual de Convivencia. Existe un Manual de Convivencia y este es conocido por la comunidad educativa, pero su aplicación y cumplimiento deben ser fortalecidos para garantizar su impacto en la organización de la vida escolar. Por ello, se recomienda difundir su contenido de manera continua y garantizar su cumplimiento mediante estrategias de concientización y seguimiento.

Estructurar procedimientos y rutinas de convivencia. No se han establecido de manera sistemática procedimientos y rutinas de comportamiento que faciliten la gestión de las actividades diarias y promuevan la convivencia ordenada. En este sentido, se observa la necesidad de establecer normas claras de comportamiento para organizar la vida escolar y facilitar la gestión del clima escolar.

Optimizar protocolos de seguridad y bienestar. Se han tomado medidas para garantizar la seguridad física y psicológica de los estudiantes, pero es necesario consolidar protocolos efectivos para la prevención y atención de situaciones de riesgo. Por tanto, se requiere reforzar las condiciones de seguridad en términos de infraestructura, personal capacitado y mecanismos de denuncia y atención de casos.

Implementar estrategias concretas contra la violencia y el bullying. No se cuenta con estrategias suficientemente estructuradas para la prevención y abordaje de conductas antisociales o violentas, lo que puede afectar la convivencia escolar. En consecuencia, se recomienda diseñar y aplicar un plan integral de prevención y acción frente a conductas antisociales o violentas, con participación activa de toda la comunidad educativa.

7.3.3. Dimensión: Participación

Fortalecer la relación de los estudiantes con el PEI. Se han implementado estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia de los estudiantes, pero aún se requiere consolidar su vinculación con el PEI a través de una participación activa. Por este motivo, se recomienda implementar actividades que permitan conocer, apropiarse y comprometerse con los valores y objetivos del establecimiento.

Ampliar y consolidar espacios de participación comunitaria. Existen espacios para el encuentro y participación de la comunidad educativa, pero estos deben fortalecerse para garantizar la integración de todos los estamentos y la generación de lazos sólidos. En consecuencia, se recomienda generar instancias periódicas de encuentro donde todos los estamentos puedan expresar sus ideas y colaborar activamente en la vida escolar.

Impulsar iniciativas de responsabilidad social. Se evidencia un esfuerzo por fomentar la responsabilidad social en los estudiantes, pero se necesita impulsar aún más su involucramiento en acciones concretas dentro de la comunidad y el entorno. Por ello, se recomienda promover proyectos donde los estudiantes puedan aportar a su entorno y comunidad de manera concreta y significativa.

Reforzar el debate y la expresión de ideas. La promoción del debate y la expresión de ideas entre los estudiantes está presente, pero requiere estrategias adicionales para asegurar que se desarrolle en un marco de respeto y reflexión crítica. Se recomienda crear espacios formales para la discusión y el pensamiento crítico, fomentando el respeto y la argumentación fundamentada.

Fortalecer el Consejo Escolar y el Centro de Estudiantes. El Consejo Escolar funciona como un espacio de participación, pero su impacto en la toma de decisiones y en la representación de los estamentos debe fortalecerse. Además, existen instancias de organización estudiantil, como el Centro de Estudiantes y las Directivas de Curso, pero su funcionamiento y representatividad deben optimizarse para asegurar su real incidencia en la comunidad educativa. Por ello,

se recomienda mejorar su representatividad y dotarlos de mayor incidencia en la toma de decisiones.

Optimizar la participación docente en el PEI. La participación docente está presente a través del Consejo de Profesores, pero su rol en la implementación del PEI debe ser más reconocido y validado como un espacio clave para la mejora continua. Por ello, es necesario validar el Consejo de Profesores como una instancia para la planificación y mejora educativa.

Mejorar la comunicación interna. Se cuenta con canales de comunicación con los estudiantes, pero estos deben optimizarse para garantizar su eficiencia y accesibilidad. Se recomienda asegurar que la información sobre el funcionamiento del establecimiento llegue de manera clara y efectiva a los estudiantes.

Hacer visibles y operativos los canales de sugerencias. Se han establecido mecanismos para recibir sugerencias y necesidades de los estudiantes, pero es necesario hacerlos más visibles y asegurar su funcionamiento efectivo. Por ello, se recomienda garantizar, a través de mecanismos establecidos, que las inquietudes de los estudiantes sean recibidas, analizadas y respondidas de manera efectiva.

7.4. Área Gestión de Recursos

7.4.1. Dimensión: Gestión del Recurso Humano

Optimizar el sistema de reemplazos. El establecimiento cuenta con la dotación docente requerida y tiene definiciones de cargos y funciones, lo que permite organizar adecuadamente la labor educativa. Sin embargo, existe una improvisación frente al ausentismo, por lo cual se sugiere mejorar los mecanismos de reemplazo para garantizar la continuidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Mejorar la retención y atracción de docentes. No existen mecanismos claros para la atracción y retención de docentes. Por ello, es recomendable establecer políticas que permitan diseñar incentivos laborales para un adecuado desarrollo profesional dentro del establecimiento.

Fortalecer los procesos de evaluación y retroalimentación docente. Se han implementado procesos de evaluación y retroalimentación docente de manera informal. Por ello, es necesario asegurar que estos procesos no sólo identifiquen áreas de mejora, sino que también provean herramientas concretas para el desarrollo profesional.

Implementar un sistema de formación continua. La formación continua y el perfeccionamiento docente requieren un diagnóstico, para atender las necesidades del equipo pedagógico y la implementación de estrategias formativas alineadas con los desafíos educativos del establecimiento. Por ello, se recomienda diagnosticar periódicamente las necesidades de perfeccionamiento y ofrecer capacitaciones que respondan a los desafíos educativos del establecimiento, como una forma de asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.

Potenciar los mecanismos de reconocimiento docente. El reconocimiento del trabajo docente está presente, pero debe ser reforzado mediante estrategias más estructuradas que fomenten la motivación y el compromiso profesional. Por ello, se recomienda diseñar estrategias de incentivo y reconocimiento que promuevan el compromiso y la excelencia profesional.

Promover un clima laboral positivo. Se ha identificado la necesidad de mejorar el clima laboral, promoviendo un ambiente más colaborativo, de confianza y respeto entre los distintos actores del equipo educativo. En concreto, es necesario implementar acciones para fomentar la comunicación efectiva, la colaboración y el respeto entre los miembros del equipo educativo.

7.3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Optimizar la planificación presupuestaria. Se ha identificado la necesidad de mejorar la planificación presupuestaria, asegurando que los recursos se distribuyan de manera equilibrada entre los distintos estamentos del establecimiento. Se recomienda establecer mecanismos de participación que permitan conciliar las necesidades de los distintos estamentos del establecimiento.

Mejorar el control del gasto. El establecimiento cumple con sus obligaciones contables, llevando registros y rindiendo cuentas de acuerdo con las exigencias de la Superintendencia. Si bien, el establecimiento no registra sanciones ni incumplimientos legales, la ejecución y control del presupuesto es solo es manejada por el sostenedor por lo cual se recomienda implementar sistemas de seguimiento financiero que permitan una ejecución más eficiente y transparente del presupuesto.

Fortalecer la búsqueda de programas de apoyo. Existe interés en aprovechar programas de apoyo externos, pero es necesario mejorar su alineación con el PEI y el PME. Se recomienda identificar y postular a iniciativas externas que se alineen con los objetivos educativos y el PME, como la implementación del Programa de Integración Escolar.

Ampliar las alianzas estratégicas. Se han desarrollado algunas alianzas estratégicas y redes de apoyo, aunque estas deben fortalecerse para generar un mayor impacto en los estudiantes y los profesores. Se recomienda establecer convenios con instituciones que aporten valor a la formación de los estudiantes y el desarrollo docente.

7.3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Infraestructura y equipamiento. El establecimiento cuenta con instalaciones mínimas, es necesario fortalecer el mantenimiento y optimización de los espacios para mejorar el bienestar y aprendizaje de los estudiantes. Se recomienda

fortalecer la planificación del mantenimiento de la infraestructura, implementando estrategias para garantizar espacios seguros, confortables y adecuados para el aprendizaje.

Optimizar la gestión y uso de recursos didácticos. Se dispone de un mínimo de materiales para el aprendizaje en los distintos niveles, pero se requiere una mejor organización y normativas más claras para su uso eficiente. Por ello, se recomienda establecer protocolos claros para su distribución, uso y reposición, asegurando que todos los estudiantes puedan beneficiarse de ellos.

Reforzar la operatividad de la biblioteca o CRA. Existe una biblioteca o Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA), pero es necesario reforzar su operatividad y potenciar su rol como apoyo pedagógico. Se recomienda implementar estrategias para aumentar su uso como herramienta de apoyo al aprendizaje, incluyendo el acceso a materiales actualizados y el fomento de la lectura.

Mejorar el acceso y uso de las TIC. No se dispone de recursos tecnológicos en funcionamiento, por lo cual se deben fortalecer estrategias para garantizar incorporarlos en el aprendizaje. Frente a esta situación, es recomendable diseñar estrategias que aseguren el acceso equitativo y el uso pedagógico de nuevos recursos tecnológicos.

Implementar un sistema de mantenimiento y control de inventario. Se cuenta con un sistema que organiza los recursos educativos, pero es fundamental mejorar los procedimientos de mantención, reposición y control de inventario. Se recomienda asegurar un seguimiento periódico del estado de los recursos educativos, permitiendo una gestión eficiente y oportuna de su reposición.

VIII. Plan de Mejoramiento

8.1. Área de gestión del currículum

Acción A: Estandarizar una planificación universal que asegure la cobertura curricular, por medio de una ruta de aprendizaje que indique claramente los objetivos de las clases a trabajar y los instrumentos de evaluación de cada unidad.	
Objetivo	Garantizar una planificación curricular coherente y uniforme que facilite el seguimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje y permita evaluar de manera precisa el logro de los objetivos en cada asignatura.
Meta	Implementar la planificación universal en el 100% de los cursos y asignaturas, de manera que para el fin del año todos los docentes cuenten con una ruta de aprendizaje detallada que especifique los objetivos de cada clase y los instrumentos de evaluación correspondientes a cada unidad.
Responsable	Unidad Técnica
Medios de Verificación	<ul style="list-style-type: none">- Formatos de planificación- Registro de entrega de planificaciones- Evidencias de instrumentos de evaluación

Acción B: Fortalecimiento del Programa de Integración Escolar en el establecimiento.	
Objetivo	Promover un ambiente inclusivo que garantice la integración y el desarrollo pleno de los estudiantes con necesidades educativas especiales, asegurando la igualdad de oportunidades y fortaleciendo la convivencia escolar.
Meta	Para el cierre del primer semestre, lograr que el 100% de los estudiantes identificados con necesidades educativas especiales cuenten con un plan de integración personalizado, desarrollado en conjunto con docentes y profesionales especializados, y que se evidencie la participación activa de la comunidad educativa en el proceso de inclusión.
Responsable	Unidad Técnica y Equipo PIE

Medios de Verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Actas de reuniones relacionadas con el programa de integración. - Evidencias documentales de seguimiento: informes de evaluación a estudiantes. - Registro de adecuaciones curriculares realizados en función de los planes de integración.
-------------------------------	---

8.2. Área Liderazgo escolar

Acción C: Establecer y calendarizar reuniones periódicas de coordinación entre el sostenedor y el equipo directivo, así como entre el equipo directivo y los docentes, con el fin de establecer responsabilidades, optimizar la gestión de los recursos del establecimiento y mejorar la toma de decisiones.	
Objetivo	Garantizar una gestión eficiente de los recursos del establecimiento mediante la planificación y seguimiento de reuniones periódicas entre los actores clave de la comunidad educativa.
Meta	Realizar al menos una reunión bimensual entre el sostenedor y el equipo directivo y una reunión mensual entre el equipo directivo y los docentes, con registro de acuerdos y seguimiento del 80% de los compromisos establecidos.
Responsable	Director
Medios de Verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Actas de reuniones con lista de asistencia y acuerdos. - Calendario anual de reuniones formalizado.

Acción E: Diseñar e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) en el establecimiento, asegurando su alineación con los objetivos institucionales y su aplicación efectiva para fortalecer la calidad educativa y la gestión escolar.	
Objetivo	Mejorar el desempeño institucional y los aprendizajes de los estudiantes mediante la implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que permita una gestión estratégica y eficiente de los recursos y procesos escolares.
Meta	Desarrollar e implementar el PME en un período de un año, con

	un 80% de cumplimiento de las acciones planificadas y un impacto positivo en los indicadores de gestión y aprendizaje.
Responsable	Director y Unidad Técnica
Medios de Verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Documento oficial del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) aprobado y socializado. - Actas de reuniones de planificación y seguimiento del PME.

8.3. Convivencia Escolar

Acción E: Nombrar un Encargado de Convivencia Educativa que diseñe e implemente un Plan de Fortalecimiento de Identidad Institucional, promoviendo valores, sentido de pertenencia y cultura organizacional en la comunidad educativa.	
Objetivo	Fomentar una identidad institucional sólida a través de estrategias que refuercen los valores, la cultura y el sentido de pertenencia en la comunidad educativa adulta.
Meta	Implementar un Plan de Fortalecimiento de Identidad Institucional en un período de seis meses, con al menos un 80% de participación de la comunidad educativa en sus actividades.
Responsable	Director y Encargado de Convivencia Educativa
Medios de Verificación	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de designación del Encargado de Convivencia Educativa. - Documento del Plan de Fortalecimiento de Identidad Institucional. - Registros de actividades (fotografías, videos, informes de participación).

8.4. Gestión de Recursos

Acción F: Reestructuración del perfil del docente y del estudiante en el Proyecto educativo institucional.	
Objetivo	Actualizar y definir de manera conjunta los perfiles del docente y del estudiante, alineándolos a las necesidades actuales del establecimiento y al contexto educativo, con el fin de fortalecer las competencias y expectativas en coherencia con los objetivos institucionales.
Meta	Revisar, ajustar y aprobar los perfiles del docente y del estudiante para el final del año escolar, logrando que el 100% de la comunidad educativa (docentes, estudiantes y familias) se familiarice y se comprometa con los nuevos perfiles establecidos en el Proyecto Educativo Institucional.
Responsable	Director y Consejo Escolar
Medios de Verificación	<ul style="list-style-type: none">- Actas de reuniones con lista de firmas.- Documento oficial actualizado del Proyecto Educativo Institucional que incluya los nuevos perfiles del docente y del estudiante.- Evidencia de difusión y capacitación sobre los nuevos perfiles.

Acción G: Implementar un laboratorio TICS móvil que permita desarrollar actividades pedagógicas y potenciar el uso de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	
Objetivo	Fortalecer las competencias digitales de estudiantes y docentes, proporcionando acceso a recursos tecnológicos y actividades interactivas que enriquezcan el proceso educativo en diferentes espacios del establecimiento.
Meta	Para el cierre del primer año de implementación, contar con un laboratorio TICS móvil operativo que atiende al 80% de los estudiantes, permitiendo al menos dos actividades pedagógicas mensuales en cada nivel educativo.
Responsable	Unidad Técnica
Medios de Verificación	<ul style="list-style-type: none">- Registro de compra.

	<ul style="list-style-type: none">- Registro de solicitud del laboratorio.- Planificación de actividades
--	---

IX. Conclusiones

El presente reporte tuvo por propósito: *elaborar el plan de mejoramiento educativo para el Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo de la comuna de Temuco*, con base en los resultados del diagnóstico institucional realizado. Para el logro de este objetivo se realizó una jornada de reflexión, con la participación de diferentes estamentos de la unidad educativa (director, profesores de asignatura, educadora diferencial y asistentes de la educación). De este proceso se identificaron fortalezas y debilidades en las áreas de gestión del currículum (gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula, apoyo al desarrollo de los estudiantes), liderazgo escolar (liderazgo del sostenedor, liderazgo formativo y académico del director, planificación y gestión de resultados), convivencia escolar (formación, convivencia escolar, participación) y gestión de recursos (gestión del recurso humano, gestión de recursos financieros y administración, gestión de recursos educativos) (OE1).

Los resultados del diagnóstico (OE2) permitió observar diferentes falencias en las áreas analizadas. Por ejemplo, en el área de gestión del currículum, no se observa un trabajo sistemático por parte del equipo técnico pedagógico de monitorear y acompañar la ejecución curricular, así como la escasa incorporación de recursos tecnológicos en el aula y la falta de redes de apoyo para los estudiantes con habilidades destacadas o descendidas. En cuanto al área de liderazgo escolar se detectó la falta de claridad en cuanto al rol que tiene el equipo de gestión, la falta de metas claras del equipo de gestión, la necesidad de mejorar la comunicación entre el sostenedor y el equipo directivo del establecimiento, la necesidad de potenciar el desarrollo profesional de los profesores, la ausencia de un proceso sistemático de autoevaluación, así como la necesidad de contar con un sistema de recopilación, sistematización y análisis de datos en relación con el desempeño académico, el clima escolar y la satisfacción de la comunidad educativa, entre otros.

Respecto del área de convivencia escolar se observa la necesidad de que toda la comunidad educativa conozca el funcionamiento y tiempos del equipo de convivencia escolar, de realizar un seguimiento sistemático del programa de afectividad y sexualidad, de diseñar un programa de prevención de conductas de riesgo, consolidar protocolos efectivos para la prevención y atención de situaciones de riesgo, así como la implementar estrategias concretas contra la violencia y el bullying. Además, es necesario fortalecer la participación de todos los estamentos del establecimiento para buscar y lograr objetivos en conjunto, así como fortalecer el consejo escolar y el centro de estudiantes.

En el área de gestión de recursos se observa la necesidad de establecer lineamientos para solucionar el ausentismo laboral, el diseño de políticas de atracción y retención de los profesores, promover la evaluación continua y el perfeccionamiento de los docentes, así como mecanismos para reconocer el trabajo que estos realizan. Además, es necesario optimizar la planificación presupuestaria, promover el uso de los recursos disponibles en biblioteca o CRA, así como aumentar los recursos TIC para el uso por parte de profesores y estudiantes.

Estos resultados han permitido proponer estrategias y acciones de mejora que contribuyan al desarrollo de las competencias docentes y la optimización de los recursos pedagógicos en el Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo (OE3), quedando aspectos para su evaluación en futuros análisis.

IX. Referencias Bibliográficas

- Espinoza, O., Castillo, D., Gonzalez, L. y Santa Cruz, J.C. (2014). Educación de adultos e inclusión social en Chile. *Psicoperspectivas*, 13(3), 69-81. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol13-Issue3-fulltext-393>
- Freire, P. (1968) *Pedagogía del oprimido*. Tierra Nueva
- González-Palma, J.L. (2005). *De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa*. Observatorio Ciudadano de la Educación.
- Martí, I. (2005). *Diccionario enciclopédico de la Educación*. CEAC.
- MINEDUC (2004). *Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios de la Educación Básica y Media de Adultos*. MINEDUC.
- MINEDUC (2009). *Decreto 257. Establece objetivos fundamentales y contenidos mínimos obligatorios para la educación de adultos y fija normas generales para su aplicación y deroga Decreto Supremo nº 239, de 2004*. MINEDUC.
- MINEDUC (2019). *Plan de Mejoramiento Educativo: Orientaciones para su elaboración*. División de Educación General.
- MINEDUC (2024). *Ley Decreto 10: Aprueba Bases Curriculares para la Educación de personas jóvenes y adultas*. MINEDUC.
- Morales J, (2011) Educación de adultos en Chile. Alcances y perspectivas 10(10), 73-88. <https://doi.org/10.25074/pfr.v0i10.431>
- Paz-Flores, T.M. (2020). Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes. *Ciencia y Educación*, 1(4), 15-26. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202021>

Torres, E. (2015). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno - 2014 - Perú. *Comuni@cción*, 6(1), 56-64.

Recalde-Tapia, G.K. (2022). Gestión Educativa y Liderazgo Educativo diferencia y similitudes en el contexto ecuatoriano. *Ciencia y Educación*, 3(5), 32-42.

Anexos

Encuesta Complementaria para Docentes

Centro de Estudios de las Comunicaciones para el Trabajo

Instrucciones:

Este cuestionario tiene como objetivo recoger la percepción de los docentes sobre diversos aspectos del funcionamiento del CECT.

Marque con una x la respuesta que considere que lo identifique.

Sus respuestas serán confidenciales y contribuirán a fortalecer el proceso de mejora institucional.

1. Años de experiencia docente: _____
2. Años trabajando en CECT: _____
3. Asignatura(s) que imparte: _____
4. Tipo de contrato: () Plazo Fijo () Indefinido
5. ¿Siente que existe una comunicación efectiva entre directivos y docentes?
() Siempre () A veces () Nunca
6. ¿Considera que el establecimiento fomenta un ambiente inclusivo y de respeto?
() Siempre () A veces () Nunca
7. ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar su labor docente?
() Siempre () A veces () Nunca
8. ¿Recibe apoyo y retroalimentación sobre su desempeño pedagógico?
() Siempre () A veces () Nunca
9. ¿Las estrategias metodológicas que utiliza responden a las necesidades de los estudiantes adultos?
() Siempre () A veces () Nunca
10. ¿El CEIA brinda oportunidades de capacitación y perfeccionamiento docente?
() Siempre () A veces () Nunca

11. ¿Siente que su opinión es considerada en la toma de decisiones institucionales?

Siempre A veces Nunca

12. ¿Conoce el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y se siente identificado con él?

Totalmente Parcialmente No lo conozco

13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con su labor en este CEIA?

Muy satisfecho Indiferente Insatisfecho

14. Comentarios adicionales o sugerencias para mejorar el funcionamiento del CECT:

Agradecemos su tiempo y compromiso con la mejora de nuestra institución.