



**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN GESTIÓN DE CALIDAD**

**Trabajo de Grado II**

**Diagnóstico Institucional y**

**Plan de Mejoramiento Educativo Instituto Profesional y Centro  
de Formación Técnica Los Lagos Sede Rancagua**

Profesor guía: **Pedro Rosales**

Alumno (s): Jorge Ismael Carrasco Cornejo

**Rancagua-Chile, Octubre de 2018**



## **2.-TÍTULO DEL PROYECTO**

“Diagnóstico y Plan de Mejoramiento Educativo, del Instituto Profesional y Centro de Formación Técnica Los Lagos Sede Rancagua 2018-2020”

### **3.- INDICE**

|   |    |
|---|----|
| <b>4.- Abstract</b> .....                             | 4  |
| <b>5.- Introducción, Visión</b> .....                 | 5  |
| Misión, valores institucionales.....                  | 6  |
| <b>6.- Marco Teórico</b> .....                        | 7  |
| Esquema en Acreditación de calidad.....               | 13 |
| <b>7.- Dimensionamiento del Establecimiento</b> ..... | 18 |
| <b>8.- Análisis del diagnóstico</b> .....             | 18 |
| Área de Liderazgo.....                                | 19 |
| Área gestión Curricular.....                          | 20 |
| Área Convivencia Escolar.....                         | 22 |
| Área Gestión Recursos.....                            | 23 |
| <b>9.- Desarrollo de los descriptores</b> .....       | 28 |
| <b>10.- Análisis de los resultados</b> .....          | 36 |
| Gestión Liderazgo.....                                | 36 |
| Gestión Curricular.....                               | 39 |
| Gestión Convivencia escolar.....                      | 41 |
| Gestión Recursos.....                                 | 42 |
| <b>11.- Plan de Mejoramiento</b> .....                | 42 |
| Líneas de acción, metas, programas y proyectos.....   | 47 |
| <b>12.- Bibliografía</b> .....                        | 57 |
| <b>13.- Conclusiones</b> .....                        | 58 |



#### **4.- ABSTRACT**

Cada institución educativa debe tener claridad de cuál es su sello educativo que en definitiva la caracteriza y diferencia del resto de los demás establecimientos. Es de suma importancia, además, tener la claridad en el contexto situacional en el que está inserto la comunidad educativa en general.

Si bien es cierto, el PEI es el ideario de toda organización educativa, donde se debe ver plasmados la Visión, Misión, valores, la propuesta pedagógica y curricular con sus respectivos sellos educativos y tipo de liderazgo, este debe concretarse a través de un Plan de Mejora.

La articulación de estas dos herramientas claves debe focalizarse en las necesidades de la unidad educativa y en las prioridades formativas las que permitirán la planificación y gestión institucional y pedagógica,

Es en este sentido, que el Plan de Mejora es una herramienta potente por medio de la cual el establecimiento puede alcanzar sus metas y objetivos declarados en el PEI.

En el caso de nuestro trabajo, en el cual proponemos un plan de mejoramiento educativo para una institución de educación superior, el cual se hace necesario, ya que de acuerdo a las nuevas políticas educativas de Educación Superior de nuestro país, todas deben apuntar a elevar los estándares en diversos aspectos en post de los estudiantes. Finalmente cuando estos estándares están en un funcionamiento óptimo y adecuado, una institución de educación superior está preparada para enfrentar un proceso de acreditación.

## **5.- INTRODUCCIÓN**

El Diagnóstico Institucional del IP y CFT Los Lagos, está cimentado en una política de funcionamiento que reafirma los principios y valores que dan sustento al quehacer académico de la mano con el PEI, cuyos principios bases son: el humanismo, la participación, la responsabilidad social, el compromiso con la calidad y la transparencia. Este compromiso, se ve reflejado en los alumnos, altamente eficaces en el ámbito profesional; íntegros desde lo valórico y dotados de las capacidades necesarias para contribuir al desarrollo social, económico, político y cultural del país.

Un buen diagnóstico, implementación y evaluación para la gestión de mejoras da una señal de aseguramiento de la calidad en la educación donde no solo los docentes constituyen la pieza clave para modelar en el aula, sino también, los principios decretados en el modelo educativo y para generar los aprendizajes definidos para cada programa de asignatura. Por ello, se considera necesario reflexionar en torno a dos premisas: el perfil docente institucional y las prácticas pedagógicas pertinentes al modelo educativo. Los docentes deben tener la capacidad y el compromiso para manifestar adhesión a los principios y valores que reconoce la institución y en los que inspira su actividad formativa, integral y cultural; sino toda la comunidad educativa liderada por el director en la conformación de un equipo de trabajo al interior de la institución, orientados a mejorar de manera permanente la calidad de la formación de los estudiantes, en lo que respecta a:

### **VISIÓN**

Ser reconocido por su compromiso de formar a jóvenes y adultos de diferentes condiciones sociales, por la calidad e integralidad de su modelo educativo y por su aporte al crecimiento económico y al desarrollo social de la ciudad de Rancagua y de la Región de O'Higgins.

## MISIÓN

Formar profesionales y técnicos, a través de un modelo educativo integral que los habilita para desempeñarse de manera eficaz y responsable en el mundo laboral de la ciudad de Rancagua y de la Región de O'Higgins.

## VALORES INSTITUCIONALES

Los valores institucionales definidos son los siguientes:

- **Humanismo:** Entendido como libertad, pluralismo y solidaridad, considerando al ser humano como el centro de todo proceso educativo, respetando a cabalidad sus derechos, su cultura, sus creencias y sus opciones de vida, sin mayor límite que el bien común y el cumplimiento de sus deberes como ciudadano; constituye la base del proceso democrático que habrá de guiar la conducción de los procesos institucionales.
- **Participación:** Abierta y sujeta a las normas, que promueva el debate para adoptar las mejores decisiones, de modo de asegurar la discusión, el análisis y la concertación de ideas y opiniones de todos los estamentos, garantizado la participación en la toma de decisiones y velado por el cumplimiento de la misión y visión institucional.
- **Responsabilidad social:** Entendida como un compromiso para poner en práctica y mejorar todas las actividades necesarias para garantizar un proceso formativo de calidad y ético, que promueva el respeto por las normas legales que regulan a las instituciones de educación superior y un fuerte compromiso con el medio geográfico y social e que el instituto desenvuelve su acción educativa.
- **Compromiso con la calidad:** Basada en la búsqueda de la pertinencia, eficacia, efectiva y compromiso en los procesos de gestión académica y

administrativa, con el propósito de lograr, en el mayor grado posible, el desarrollo personal, profesional y social de todos sus estudiantes.

- **Transparencia:** La que se traduce en una gestión institucional abierta, dando cuenta el medio externo de lo que se realiza en el seno de la institución, con el propósito de evidenciar el empleo de buenas prácticas, tanto en la gestión como en su dirección y diseño de estrategias de mejoramiento continuo.

## 6. MARCO TEÓRICO

Ante la inevitable variable que reviste la discusión y el análisis de los términos de uso común sobre la educación, es necesario tomarse un respiro y tratar de dilucidar si realmente entendemos lo mismo acerca de lo que significa cada vocablo y, a partir de ahí, tratar de lograr acuerdos.

La primera de ellas, calidad, es el centro de la discusión pues, tras introducirse en la jerga académica latinoamericana desde los años ochenta procedente de la retórica industrial-empresarial, se ha colocado como un referente claro básicamente en todas las construcciones discursivas de lo que debe ser la aspiración de la educación. Nadie puede estar en contra de la calidad, sería una locura que una persona (y más aún, que un académico) pugnara por algo que no tuviese alta calidad para la formación de sus alumnos, la conducción de su investigación o la gestión de su institución.

La referencial Declaración Mundial sobre la Educación Superior del Siglo XXI ([UNESCO](#)) estableció que la calidad de la ES debería comprender “todas las funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamientos y servicios a la comunidad y al mundo universitario”. La UNESCO parece entender que la calidad de la educación terciaria estará determinada por los insumos que se pongan en juego y por la manera en que éstos interactúen para responder a los procesos señalados, dando como resultado “una educación de calidad”. De



esta manera, propone una selección cuidadosa del personal académico y su perfeccionamiento constante, así como la movilidad de los estudiantes. De la misma forma, resalta el uso atinado de las tecnologías de la información y la comunicación como trascendentes en la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos. Por otro lado, establece que será a través de procesos de evaluación que cuenten con la participación activa del personal de enseñanza e investigación, así como de estudiantes y dirigentes, que se puede incrementar la calidad de la ES. Igualmente sugiere que la búsqueda de la calidad se debe centrar en un proceso de “modernización” y de rendición de cuentas ([UNESCO](#)). Estas ideas, como se verá más adelante, han influido en la retórica oficial en nuestros países latinoamericanos.

Por otro lado, las aportaciones conceptuales sobre lo que significa calidad en la educación presentan interesantes variaciones. Para Carlos Muñoz Izquierdo, la educación es de calidad cuando:

- a) se propone satisfacer las necesidades reales de cada uno de los sectores sociales a los que va dirigido (relevancia);
- b) se distribuyen las oportunidades de participar en la formación de acuerdo con las aspiraciones de todos los sectores que integran la sociedad (equidad);
- c) se alcanzan los objetivos formalmente propuestos (eficacia),
- d) se imparte en una forma adecuada para optimizar el uso de los recursos disponibles (eficiencia).

En un tono similar, Magdalena Fresán establece que la calidad educativa depende de lograr la coherencia entre distintos factores como son:

- a) la del centro educativo y sus programas con las necesidades y las características del entorno;
- b) la de las actividades planteadas para cumplir sus fines y objetivos

c) la que se logra entre los recursos invertidos, el esfuerzo desplegado, el tiempo empleado y el logro de los objetivos.

Mauricio Andión, en una especie de punto medio entre las posturas anteriores, opina que la calidad de la ES puede ser vista en tres planos:

a) el sistémico;

b) el programático (planes y programas de estudio)

c) el institucional. En este último se sugiere encontrar balance entre los siguientes aspectos:

1. La preparación y el compromiso de sus profesores.
2. La disposición y el compromiso de sus estudiantes.
3. Las características de su modelo educativo.
4. La vigencia, pertinencia relevancia de su currículo académico.
5. La naturaleza de sus servicios de apoyo académico.
6. La idoneidad de su infraestructura.
7. La eficacia de su gestión académica.

Sin tratar de simplificar el análisis, los marcos de interpretación sobre calidad en la formación superior parecen centrarse en dos posturas: a) las relativas a los fines de la educación (con la dificultad que encierra tratar de valorarlos) y las relativas a los medios para el desarrollo de las acciones educativas y, por tanto, a los mecanismos más adecuados para su evaluación. En esta segunda postura se agrupa la mayoría de las perspectivas, ya que se hace referencia a dimensiones tales como la eficiencia en los procesos, la eficacia en los

resultados de corto y largo plazo, la relevancia de las tareas emprendidas para cumplir los objetivos propuestos y un elemento adicional que comienza a verse con más claridad con el paso del tiempo: corresponder a las expectativas del mercado laboral y de los grupos de interés relativos a la educación. Valga señalar como corolario que Jutta Bürgi y Miski Peralta, quienes realizaron un análisis de las publicaciones chilenas que abordaban el tema de la calidad entre 2000 y 2008, se encontraron que la una parte importante de ellas abordaban el asunto desde una perspectiva economicista que resalta la importancia de la calidad y su acreditación como mecanismos de mercado para el buen funcionamiento del sistema educacional o la buena educación como motor del desarrollo económico. Adicionalmente, otra parte sustancial de los textos revisados se orientó a cómo se hace gestión escolar o a la influencia de elementos escolares en la calidad (tamaño de grupos o relación docente-alumno).

La palabra “evaluación” constituye otro frente importante en la dilucidación del tema de la calidad en la ES. Para ganar claridad acerca de qué significa este concepto, se toma una antigua definición de Antonio Medina, quien expone que se trata de “una actividad compleja, intencional y fundamentada, que pretende valorar la calidad de un proceso o un resultado, con la finalidad de informar del mismo para propiciar futuras decisiones justificadas que contribuyan a su mejora”. Con relación a la evaluación educativa, el mismo autor afirma que se trata de “una actividad intencional, sistemática y argumentada, que pretende la estimación y valoración de los procesos y resultados educativos, poniendo de manifiesto su nivel de calidad en atención a unos parámetros de referencia y con la finalidad de incrementar aquella” . En todo caso, dejando de lado las ligeras diferencias en las definiciones, lo trascendente es que se trata del uso de parámetros de referencia para conocer el nivel de logro de una intervención educativa y ese conocimiento deberá usarse con la finalidad de incrementar la concordancia entre lo esperado y lo logrado, y con ello un aumento en la calidad. En otras palabras, la evaluación instrumentada es un insumo para la

toma de decisiones, lo que significa que no es un fin en sí mismo sino un medio de gran utilidad para el proceso descrito.

Por último, las palabras “acreditación” y “certificación”, a pesar de “sonar parecido” y estar relacionadas con la evaluación y la retórica de la calidad, es menester señalar que no son sinónimas. Estos dos vocablos, que se aplican en los Estados Unidos desde los últimos años del siglo XIX y que llegaron a la ES latinoamericana recientemente, no deben ser utilizados de manera intercambiable ya que tienen una diferencia fundamental: el foco. Mientras la certificación se centra en el cumplimiento de un producto o servicio respecto a las normas establecidas, la acreditación se refiere a la capacidad técnica de una instancia u organización para lograr que sus actividades correspondan de conformidad con lo esperado. En este sentido, y regresando al ámbito educativo, la certificación se enfoca en los egresados de las instituciones educativas y es realizada por organismos debidamente facultados para ello (regularmente se trata de asociaciones, colegios o barras de profesionales). La certificación profesional es entonces un medio para demostrar quiénes son los profesionistas que efectivamente han alcanzado el nivel de desempeño y conocimientos necesarios. De alguna manera, la certificación se convierte en un aval que da el organismo facultado de que la persona sí puede desempeñarse adecuadamente como un profesional.

Por su lado, la acreditación trata el reconocimiento que otorga un organismo acreditador, que puede ser gubernamental o no (aunque lo usual es que no lo sea), autorizado y reconocido, que señala formalmente que un programa educativo de una institución educativa ha mostrado suficiencia en su estructura, organización, funcionamiento, insumos, procesos de enseñanza, servicios, pertinencia social y profesional y resultados educativos; todo ello acorde con los estándares, criterios, indicadores y parámetros acordados como adecuados. Cabe señalar que existen acreditaciones institucionales que, como su nombre lo establece, tratan una escala superior y comprehensiva de las

áreas funcionales de la entidad educativa. Éstas pueden confundirse con la membresía a organizaciones ya que, para poder ser miembro de alguna organización académica, las instituciones deben cumplir con requisitos de ingreso y permanencia. Sin embargo, las acreditaciones institucionales son diferentes pues consideran una mayor cantidad de elementos y se centran en generar información que aliente cambios, mientras que las membresías se enfocan en la afinidad que las instituciones puedan tener con los principios, objetivos o aspectos de identidad del organismo al que se desea acceder como miembro.

Tras un breve recorrido por los términos clave, se puede decir que la calidad en la educación es un fenómeno complejo que depende de la confluencia de perspectivas y acciones por parte de los involucrados. Para decirlo de otra forma, la calidad y lo que se entienda de ella es un acuerdo (tácito o explícito) entre personas. Sin embargo, la intersubjetividad implicada no es suficiente en los tiempos actuales de globalización, que requiere de acciones institucionales que objetiven las características de las instituciones e intervenciones educativas. Este imaginario, que llamamos “globalización” (tanto social como económica), ha impactado la ES de manera tal que los sistemas nacionales en este nivel han tenido una expansión notable en términos de matrícula y número de instituciones, lo que ha traído consigo dos fenómenos complementarios: la diferenciación institucional y la multiplicación de programas académicos. Esto ha trastocado la percepción que se solía tener de las universidades y de otros tipos de instituciones de educación terciaria, lo que ha orillado a la búsqueda de mecanismos eficaces y confiables de control, certificación y aseguramiento de calidad de la ES ([Andión](#); [Didriksson](#); [Silas](#), 2011b).

Los tiempos que se viven, ligan automáticamente tres conceptos: la calidad, la evaluación de los procesos que se dan al interior de las instituciones educativas y la rendición de cuentas teniendo como resultado la eficiencia social de las Instituciones de Educación Superior (IES). Este proceso de liga de

conceptos, a fin de tener credibilidad, debe ser mediado por organizaciones avaladas para este fin. El usuario de la educación (sea alumno, padre de familia o el mercado laboral) y el financiador (sea privado o público), ante la plétora de instituciones y la cantidad inasible de información, requiere de un mecanismo que les simplifique la toma de decisiones respecto a su relación con las instituciones educativas. En el caso de las IES con financiamiento público, el Estado, que recibe múltiples requerimientos presupuestales y regularmente no puede cubrirlos todos, debe encontrar una medida que le permita canalizar la mayor cantidad posible de recursos públicos hacia las instituciones o iniciativas que “garanticen” un uso más fructífero del presupuesto. En el caso de las IES privadas, el Estado requiere garantías de que éstas cumplirán con sus propósitos y no lucrarán en detrimento de la comunidad. Ambos escenarios añaden complejidad al tema, pues no sólo se trata de asignar recursos o validar la existencia de instituciones sino que, en una realidad de recursos finitos, las instituciones deberán mostrar su valía para asegurar recibir los recursos que permitan su subsistencia y el cumplimiento de su función.

En este contexto, los estados nacionales se han visto requeridos a establecer mecanismos de evaluación que regularmente confluyen en el uso de acreditaciones. Es por ello que la evaluación y la difusión de los resultados de ella, se convierten en elementos clave en el tema de la calidad. Sobre este punto, Javier Murillo y Marcela Román señalan que, de la misma manera que recibir una educación de calidad es un derecho humano, también lo es ser evaluado y recibir información valorativa sobre la educación que se está recibiendo. Por ello, la valoración del desempeño individual e institucional se convierte en elemento clave en la marcha hacia una educación valiosa. En el marco de la acreditación que nos compete, la noción de calidad influirá y será influida por la manera en que se lleven a cabo las evaluaciones que, a su vez, serán la base para las decisiones de acreditación institucional o de programa.

La próxima sección abundará en ello y propondrá un marco explicativo de las razones de su fuerza argumentativa en las recientes décadas.

## **ESQUEMA EN AMÉRICA LATINA PARA ACREDITAR LA CALIDAD**

En Latinoamérica se ha buscado, desde la década de los noventa, contar con mecanismos de aseguramiento de la calidad de la educación a partir de evaluaciones institucionales y de programas. El desarrollo ha sido irregular y a veces más influido por elementos coyunturales políticos y económicos que por razones académicas. En todo caso, es evidente que, como reportaron Sueli Pires y María José Lemaitre, tanto en la América hispano hablante (incluyendo a Brasil) como en la parte anglófona del nuestro continente se han creado agencias nacionales con bastante éxito. Algunas de carácter público pero con cierto nivel de autonomía (Colombia, Ecuador, Perú, Puerto Rico); agencias gubernamentales o al menos con un inicio por parte del gobierno nacional (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Cuba, México, Uruguay); otras privadas (Chile, Panamá, Puerto Rico), o incluso dependientes de instituciones de ES (Bolivia, Costa Rica, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay).

Las agencias nacionales, en su gran mayoría, se han agrupado en la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (RIACES) que, a su vez, forma parte, junto con otras 18 redes internacionales, de la International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE).

De acuerdo con Francisco López, en Latinoamérica existen 17 sistemas nacionales de acreditación de la calidad de la educación en operación: Argentina, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Jamaica, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana y Venezuela. Por otro lado, existen mecanismos regionales entre los que se destacan el del MERCOSUR y los de Centroamérica.

Una experiencia llamativa fue desarrollada por el MERCOSUR, que se originó con el Mecanismo Experimental de Acreditación (MEXA) que buscaba explorar las posibilidades de acreditación de programas de licenciatura en los seis países miembros (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay) al que se añadió más tarde la República Bolivariana de Venezuela. Se analizaron cinco o seis licenciaturas por país acotándose a Medicina, Agronomía y algunas ramas de la Ingeniería. El análisis se enfocó en dos aspectos: a) si la licenciatura cumplía con los requisitos (establecidos por grupos técnicos especializados que incluían académicos y representantes de colegios profesionales) y b) si la licenciatura tenía la capacidad de autoevaluarse (como mecanismo para su propio mejoramiento). Los indicadores para el cumplimiento de los requisitos fueron los esperables: el entorno institucional del programa, sus características académicas, los actores involucrados (estudiantes, profesores y personal de apoyo) y la infraestructura disponible (aulas, laboratorios, bibliotecas).

Por otro lado, en Centroamérica se puso en marcha el Consejo Centroamericano de Acreditación (CCA) que asume las funciones de aseguramiento de la calidad en el marco regional lo que, de entrada, trae consigo el beneficio de la coordinación entre naciones y la economía de volumen, lo relevante es que se haya logrado una coordinación que permite la movilidad de los estudiantes y, en una menor medida, la portabilidad de los conocimientos acreditados. Este logro centroamericano está aún por replicarse en las naciones demográficamente más grandes del continente.

En lo tocante a organismos nacionales por orden alfabético se puede señalar, que en Argentina existe, desde 1995, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) que acredita tanto instituciones como programas. En Brasil, a partir del 2004 se estableció el Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) y el Consejo Nacional para el Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior que acreditan



instituciones. En Colombia se encuentra una de las más antiguas y activas: la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), fundada en 1992 que acredita tanto instituciones como programas. En Costa Rica, el ya mencionado Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES), fue establecido en 1998 y acredita instituciones y programas. En Chile, la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) establecida en 2006 agremia a nueve agencias acreditadoras que están autorizadas para valorar los programas y las instituciones. En Ecuador, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (CEAACES) es el organismo encargado de ejercer la rectoría sobre la evaluación, acreditación y el aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior y sus programas y carreras. En México, el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) se creó en 2000, aunque tiene antecedentes en 1989, cuando nació la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA). El COPAES agrupa a 28 agencias acreditadoras (cuyas denominaciones varían entre Consejo, Comité, Asociación y simplemente Acreditadora) para las distintas disciplinas. Para la acreditación institucional existen la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES). En Uruguay, con el advenimiento de la ES privada ([Landoni](#)), el Ministerio de Educación y Cultura se apoya en el Consejo Consultivo de Enseñanza Terciaria Privada (CCETP) y la Universidad de la República para analizar las instituciones y programas ofrecidos por el sector privado. Debe precisarse que el CCETP, a partir de su creación en 1995 por medio del decreto 308, se centra en asesorar al Poder Ejecutivo y al Ministerio de Educación y Cultura en las solicitudes que hacen las instituciones privadas para funcionar referentes al reconocimiento de nivel académico, las solicitudes posteriores de inclusión de nuevas carreras e incluso en la revocación de los respectivos actos. El dictamen del CCETP será preceptivo pero no vinculante. Todas las organizaciones mencionadas han determinado sus propios criterios,

tiempos e indicadores, sin embargo, es claro que no pueden ser muy disímbolos pues están analizando tácitamente el mismo fenómeno con prácticamente las mismas condiciones.

Una revisión rápida de los mecanismos, procedimientos y focos de atención que se han revisado en las páginas anteriores permite ver las siguientes prácticas nacionales que se replican a nivel continental:

1. A nivel nacional, a partir de los noventa se constituyen organismos institucionales con autonomía de operación que son las responsables únicas de realizar las valoraciones externas o avalar las que conducen las agencias autorizadas para tal fin.
2. Al tratarse de acreditaciones institucionales, dado el amplio espectro de elementos a ser considerados, se segmentan las áreas de operación universitaria y se cotejan sus acciones y logros contra los estándares determinados. Lo más usual es comprobar si la misión es apropiada y atendida, si los insumos son suficientes, si los procesos son bien practicados y si los resultados son aceptables. De manera muy similar al antiguo modelo CIPP de Daniel Stufflebeam y Anthony Shinkfield, que busca conocer las características del contexto, insumos, procesos y productos.
3. Es muy frecuente que la evaluación *in situ* se conduzca por parte de pares académicos y comités de expertos en evaluación a partir de revisiones documentales y visitas.
4. A pesar de que se propugna la práctica de los autoestudios como el mecanismo ideal para conducir evaluaciones que den información precisa que, a su vez, conduzca a la mejora, es evidente que toda autoevaluación deberá acompañarse de un sistema de indicadores que servirá de insumo para la evaluación externa.
5. Existe la tendencia a seguir los estándares de carácter predominantemente cuantitativo y previamente determinado (basado en

- una visión internacional de lo que son las buenas prácticas) que se usa como base para las comparaciones entre la realidad encontrada y la esperada.
6. Existe un mínimo espacio para la construcción de indicadores que surjan inductivamente a partir de la experiencia de la institución estudiada.
  7. Las evaluaciones se centran en reconocer la efectividad (como resultado de la eficiencia y eficacia) en el cumplimiento de los objetivos o metas, ya sean institucionales o programáticas. Esto regularmente resulta en una acreditación.
  8. La existencia de una acreditación institucional o de programa no tiene relación vinculante con la autorización oficial para ofrecer el grado. El hecho de que una institución no tenga una acreditación, no invalida el que posea el reconocimiento oficial para ofrecer programas.
  9. Cuando se trata de programas académicos, el foco se tiene en: a) los insumos y recursos con que se cuenta, particularmente en los renglones de infraestructura física y las condiciones de operación que tienen aulas, laboratorios y bibliotecas, y b) la congruencia de los objetivos, asignaturas, temas y procesos de formación con lo que especifican los grupos colegiados-profesionales en el tema. La correspondencia entre el perfil del egresado y las necesidades nacionales ha venido perdiendo peso en favor de la eficiencia formativa postulada por los profesionales citados.
  10. Cuando se trata de los académicos, se revisa la congruencia de su formación con la temática de las asignaturas que imparte y cuando se trata del personal de apoyo se refiere a la cantidad de horas por semana que dedican a atender el programa.
  11. En pocas ocasiones se revisa la productividad académica de los profesores. El número y calidad de las publicaciones se valoran desde otras instancias que no se circunscriben a la acreditación del programa.

12. Cuando se trata de los alumnos, el foco se pone en los procesos para el ingreso, la permanencia y la culminación de los estudios. La calidad de los aprendizajes no suele estar en la valoración.

Hay similitudes y diferencias de un país a otro. Sin embargo, lo que permanece son, entre otros propósitos, identificar “las buenas prácticas” para darles visibilidad y reconocimiento; la creación de normas y criterios que permitan diferenciar un desempeño suficiente de uno superior; orientar la asignación de recursos públicos y promover la instauración de procesos de autoevaluación y mejora permanentes. Esto se puede sintetizar en la manera en que lo hacen Bicas Sanyal y Micaela Martin quienes sintetizan cuatro objetivos principales de las agencias de acreditación:

- a) control de calidad (estándares mínimos);
- b) rendición de cuentas y transparencia;
- c) mejoramiento de la calidad,
- d) facilidades para la movilidad.

## **7.- DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO**

En las dimensiones del establecimiento IP y CFT Los Lagos sede Rancagua, en cada una de sus áreas se puede visualizar una conformación en el **área de Gestión Institucional**, definida como uno de los tres ejes prioritarios de desarrollo.

Todo el quehacer tiene como foco central la formación integral del estudiante. La gestión institucional apunta a generar mecanismos de apoyo al bienestar estudiantil y su retención, orientación en los procesos de postulación a beneficios externos e internos, transparencia hacia los estudiantes en sus compromisos económicos de aranceles y matriculas con la Institución.

Ello requiere un particular énfasis en ciertos factores claves, como el desarrollo de los recursos humanos y de las capacidades directivas, el cuidado acerca de los flujos financieros y la necesidad de impulsar una política de transparencia, tanto de la gestión como de la información institucional.

## 8. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

| <b>AREA:</b><br><b>Liderazgo</b>   | <b>DIMENSIONES POR AREA CON SUS DESCRIPTORES</b>   |
|--|--|
| Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada | <p style="text-align: center;"><b>Visión Estratégica y Planificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.</li> </ul>   |
| Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.</li> </ul>  |
| Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.</li> </ul>   |
| Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada | <p style="text-align: center;"><b>Conducción y Guía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.</li> </ul>  |
| Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada | <p style="text-align: center;"><b>Información y Análisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, padres y los alumnos.</li> </ul> |
| No hay evidencias  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>AREA:</b></p> <p><b>Gestión Curricular</b></p>                                   | <p><b>DIMENSIONES POR AREA CON SUS DESCRIPTORES</b></p>  |
| Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada | <p style="text-align: center;"><b>Organización Curricular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
|   |  |
| Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe coherencia entre asignaturas y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</li> </ul>           |
| Práctica sistemática con despliegue parcial   | <p><b>Preparación de la Enseñanza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.</li> </ul>   |
| Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</li> </ul>    |
| Práctica sistemática con despliegue parcial   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</li> </ul> |
| Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada. | <p><b>Acción Docente en el Aula</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.</li> </ul>                 |
| Práctica sistemática con despliegue total, orientada a                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
| resultados, evaluada y mejorada.  | sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.  |
| Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.</li> </ul> |
| Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada. | <p style="text-align: center;"><b>Evaluación de la Implementación Curricular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales</li> </ul> |
| Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.</li> </ul>   |
| Práctica sistemática con despliegue parcial   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</li> </ul>  |

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>AREA:</b><br>Convivencia escolar | <b>DIMENSIONES POR AREA CON SUS DESCRIPTORES</b> |
|-------------------------------------|--|



|  |   |
|--|---|
| <p>Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.</p> | <p style="text-align: center;"><b>Convivencia Escolar en función del PEI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.</li> </ul> |
| <p>No aplica</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos</li> </ul>  |
| <p>Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados</p>                      | <p style="text-align: center;"><b>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.</li> </ul>   |
| <p>Práctica sistemática con despliegue parcial</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje.</li> </ul>   |
| <p>Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados</p>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</li> </ul>  |

| <b>AREA:</b><br><b>Gestión de</b><br><b>Recurso</b>                | <b>DIMENSIONES POR AREA CON SUS</b><br><b>DESCRIPTORES</b>  |
|--|---|
| Práctica sistemática con despliegue parcial                        | <p style="text-align: center;"><b>Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</li> </ul>                                  |
| Práctica sistemática con despliegue parcial                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.</li> </ul>  |
| No hay evidencias  | <p style="text-align: center;"><b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.</li> </ul> |
| Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.</li> </ul>   |

|  |   |
|--|---|
| Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados | <p><b>Procesos de Soporte y Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.</li> </ul> |
| Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.</li> </ul>   |

**En el área de Liderazgo**, prevalece una práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados en la dimensión de Visión estratégica, Conducción, guía e información y análisis, ya que existen prácticas de Planificación del Establecimiento, de forma semestral y semanal, hay también una revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades, esto a nivel central. Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales considerando el seguimiento, cumplimiento y logro de metas, además de asignación de los responsables para las diferentes tareas y asignación de plazos de cumplimiento.

En lo que respecta a las prácticas del director y del Equipo Directivo se visualiza y practican sistemáticamente reuniones de organización que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI, donde a su vez se da instancias para evaluar el desempeño. La Dirección y jefaturas velan por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento y los alumnos.

**En tanto en el área curricular** se desprende del diagnóstico una práctica sistemática con despliegue parcial, en lo que corresponde a:

Dimensión de Preparación de la Enseñanza,

En lo que respecta a las prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI y en las prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes, ya que aun no se logra implementar totalmente la articulación entre las asignaturas y actividades de las diferentes carreras, solo se a logrado parcialmente en carreras sociales y en absoluto en las carreras profesionales.

De la misma manera en Evaluación de la Implementación Curricular, se observa una práctica parcial para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales, ya que se a logrado implementar medianamente tanto en el IP como en el CFT de manera uniforme las rubricas de evaluación de uso de todos los docentes para todos las carreras y cursos: rubrica de Trabajos escritos, rubrica para disertaciones y rubricas de coevaluación y autoevaluación. Existen práctica parcial que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.

A sí mismo, se puede observar una práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada en la coherencia entre asignaturas y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.

Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes, ya que existe el seguimiento por parte de los jefes de carrera y el acompañamiento en el aula a los docentes, tanto de cft como de IP, dando énfasis en estos últimos.

## Acción Docente en el Aula

Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula, para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.

Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.

Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios, la cual ocurre semanalmente por parte de dirección, secretaria académica y jefes de carrera. En cuanto, a las periodicidad e instancias de jefaturas de carrera con docentes del área esto ocurre de forma trimestral, semestral y cada vez que la ocasión lo amerite.

**En lo que respecta al área de Convivencia Escolar**, se puede analizar que existe Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados, ya que Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional, especialmente y sobretodo con los alumnos que ingresan a la institución, se realizan entrevistas personales por parte de los jefes de carrera para informar reglamento y charlas informativas por parte de dirección, secretaria académica y unidad de apoyo estudiantil para informar acerca del PEI, misión, visión.

En tanto, en la Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes, constantemente por parte de los docentes, en coordinación con jefatura de carrera, secretaria académica se guía, media e instruye a los alumnos apuntando a una construcción de conocimientos dentro y fuera del aula, generando instancias de apoyo y ayuda a la comuna e integrando aptitudes y conocimientos para una mayor pertinencia, lo cual favorece y facilita

el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades, desarrollando progresivamente a los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje, a pesar de contar con una dupla sicosocial para esta labor.

Existe una Práctica sistemática con despliegue total y orientado a resultados en la práctica para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso, involucrando en la gestión, tanto a jefaturas de carreras, direccionados por el director, organizados por secretaria académica y acompañados por Unidad de desarrollo estudiantil.

**Por consiguiente, en el Área de Gestión de Recursos,** se evidencia una práctica sistemática con despliegue parcial y práctica sistemática con despliegue total y orientado a resultados.

A los distintos docentes se les dicta un taller inicial para apropiarse y aplicar el proyecto educativo y su concepción educativa, sin embargo no hay una inversión en perfeccionamiento docente sobre todo de los profesionales que dictan clases que no son docentes, en temas tales como: momentos de una clase, metodología en educación, etc.

Con respecto al Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos no existe evidencia de un control de los gastos y uso de los materiales a ocupar, en la medida que falta se va comprando material.

Y finalmente con los procesos de soporte y servicios están un desarrollo inicial, ya aun la institución no cuenta con un convenio formal con empresas u organismos que prestan servicios administrativos que ayuden a la labor educativas: compra y mantención de datás, compra y mantención de fotocopiadoras, formalidad en el contrato de la concesión casino, regularidad en la compra de artículos de oficina, etc

## 9. DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

### AREA: Liderazgo

| DIMENSIONES POR AREA<br>CON SUS DESCRIPTORES   | VERIFICADORES   |
|--|---|
| <p><b>Visión Estratégica y Planificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro planificación semestral académica</li> <li>Cronograma actividades de sede</li> <li>Acta de consejo semanal</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de asistencia a revisión</li> <li>PEI, con fecha re actualización</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acta de consejo semanal</li> </ul>   |
| <p><b>Conducción y Guía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acta de consejo semanal</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| <p>para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.</p>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de consejo semanal</li> <li>- Evaluaciones intranet semestral</li> </ul>   |
| <p><b>Información y Análisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, y los alumnos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de asistencia a reuniones informativas, reflexión y/o reglamento.</li> <li>- Registro reuniones con docentes, registro de objetivos</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe</li> </ul>  |



|  |  |
|--|--|
| <p>diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.</p> |  |
|--|--|

**Área: Gestión Curricular**

| <p><b>DIMENSIONES POR AREA<br/>CON SUS DESCRIPTORES</b></p>  | <p><b>VERIFICADORES</b></p>   |
|--|---|
| <p><b>Organización Curricular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación semestral área académica</li> <li>Circular semestral de secretaría académica</li> <li>Planificación de los docentes</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe coherencia entre asignaturas y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de estudio</li> <li>Planificaciones de los docentes</li> </ul>   |
| <p><b>Preparación de la Enseñanza</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de estudio</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificaciones de los docentes</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificaciones de los docentes</li> <li>- Registro de acompañamiento en el aula</li> <li>- Planificación acompañamiento a los docentes en el aula</li> <li>- Registro retroalimentación acompañamiento</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro asistencia a capacitación de instrumentos de evaluación</li> <li>- Registro de acompañamiento en el aula</li> <li>- Planificación del docente</li> <li>- Registro libro de clases</li> </ul>              |
| <p style="text-align: center;"><b>Acción Docente en el Aula</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas para recoger información sobre la implementación</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de acompañamiento en el aula</li> </ul>   |

|  |   |
|--|---|
| <p>de los diseños de enseñanza en el aula.</p>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>No los hay</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro planificación semestral</li> </ul>  |
| <p><b>Evaluación de la Implementación Curricular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de acompañamiento en el aula</li> <li>Registro libro de clases, docentes</li> <li>Registro revisión libro de clases, jefes de carreras</li> <li>Registro revisión libro de clases secretaria académica</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para evaluar los logros de</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro libro de clases, docentes</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro revisión libro de clases, jefes de carreras</li> <li>- Registro revisión libro de clases secretaría académica</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro correo de la convocatoria</li> <li>- Registro de asistencia</li> </ul>   |

### Área: Convivencia Escolar

| <b>DIMENSIONES POR AREA<br/>CONSUS DESCRIPTORES</b>  | <b>VERIFICADORES</b>   |
|--|--|
| <p><b>Convivencia Escolar en función del PEI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro convocatoria</li> <li>- Registro asistencia.</li> <li>- Agenda institucional (donde salen reglamentos de convivencia y de evaluación)</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <p>establecimiento<br/>educacional.</p>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Páginas web y boletines</li> </ul>                                    |
| <p><b>Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación semestral</li> <li>- Acta de consejo semanal</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro libro de clases</li> </ul>                                   |

|  |   |
|--|---|
| <p>avances en su aprendizaje.</p>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• . Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro derivación de jefes de carrera al asistente social</li> <li>- Registro seguimiento intranet</li> <li>- Acta de consejo semanal</li> <li>- Registro atención asistente social</li> </ul> |

**Área: Gestión de Recurso**

| DIMENSIONES POR AREA<br>CONSUS DESCRIPTORES  | VERIFICADORES  |
|--|--|
| <p><b>Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevistas secretario académico y jefaturas de carreras</li> <li>-Título profesional legalizado</li> <li>-Curriculum vitae de los docentes</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de consejo semanal</li> </ul>  |
| <p><b>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales,</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto trimestral</li> </ul>   |

|   |   |
|---|---|
| tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.</li> </ul>   | - No los hay                                      |
| <p><b>Procesos de Soporte y Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.</li> </ul> | - Registro incidencia intranet de todas las áreas |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.</li> </ul>   | - Registro incidencia intranet                    |

## 10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### Gestión de Liderazgo:



### **-Visión estratégica:**

Existen prácticas de Planificación del Establecimiento, según lo observado y analizado, al inicio del año académico se discute, crea y difunden los lineamientos en aspectos financieros (% morosidad, % de recaudación, análisis de casos críticos de deuda), académicos (contratación de profesores, confección de horarios, retención estudiantil etc.), curriculares (cobertura curricular, % de profes que planifican, uso cumplimiento de calendario académico, % de alumnos titulados, etc.) y administrativos (compra de insumos de oficina, horarios de trabajos, etc.) .

Finalmente, se programan reuniones semanales con el objetivo de ir cumpliendo las diferentes metas anuales en los distintos aspectos mencionados en el párrafo anterior.

Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades: de acuerdo a lo observado semestral mente (talleres de inducción docente) se da a conocer el proyecto educativo a los distintos estamentos que conforman la comunidad educativa

Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales, según lo analizado, existen y quedan registros de las distintas reuniones de articulación para el cumplimiento de las distintas metas a cumplir según el departamento, por ejemplo:

Área financiera: metas de morosidad, metas de recaudación, metas de retención alumno nuevo y antiguo.

Área curricular: metas de profesores que cumplen el calendario académico, metas de alumnos aprobados, metas de profesores que planifican, metas de titulación, etc.

### **Conducción y Guía**

Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.

Según lo observado y analizado, existe la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo esta se ve obstaculizado por la falta de personal según departamento. Además no hay coincidencia entre horarios de trabajos de los distintos funcionarios, ya que hay muchos de los trabajadores que tienen contrato a honorarios lo que implica no registrarse por un horario de trabajo

Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.

Según lo observado y analizado, en las reuniones de gestión que se realizan semanalmente se pide a los distintos funcionarios, diversos indicadores para su análisis y su posibles remediales, pensando como objetivo principal la retención de alumnos antiguos y alumnos nuevos. El no cumplimiento de estas tareas de análisis de datos puede conllevar a una amonestación verbal como escrita.

### **Información y Análisis**

La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, y los alumnos.

Según lo observado y analizado, existe un reglamento interno el cual es socializado a comienzo del año académico a toda la comunidad educativa. Además existe un convenio con Achs y Senda, los cuales semestralmente dictan talleres a los funcionarios en la prevención y consumo de drogas, buenas prácticas laborales, etc. Además el departamento de apoyo al

estudiante, realiza talleres de ayuda hacia a estos, los cuales incluyen temas, tales como: hábitos y técnicas de estudio, autoestima

Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.

Según lo observado y analizado no existe dicha instancia de rendición de cuentas

### **Gestión curricular:**

- **Organización Curricular:** Se puede analizar, según observación que se ha logrado implementar una articulación de los contenidos, prácticas y las tareas en el marco curricular de las diferentes asignaturas en lo que respecta a las carreras técnicas, quedando un desafío en las carreras profesionales, esto debido a la coherencia y relación ente las asignaturas, evidenciando un progreso de los objetivos curriculares y contenidos de los programas de estudio. Se cumple debidamente en el plan anual calendarizado y la enseñanza aprendizaje.

-Preparación de la Enseñanza: Se considera previo inicio semestre académico en reunión de organización de docentes del área, la articulación de las asignaturas y actividad a realizar en conjunto para cada curso de carreras técnicas, también quedando un desafío para las asignaturas y cursos de carreras profesionales, lo cual se ha realizado planificada y sistemáticamente. La articulación de actividades prácticas se considera en proceso de mejora.

-Acción docente en el Aula: En el transcurso de este año se ha logrado implementar un acompañamiento en el aula al docente, lo cual queda evidenciado en pauta de evaluación de acompañamiento y posteriormente la retroalimentación y autoevaluación del docente, también registrado en pauta evaluativa, en el transcurso de este año se ha realizado el acompañamiento del

80% de los docentes, existiendo el desafío de la permanencia en el tiempo y el logro de la totalidad de los docentes.

#### **-Evaluación e implementación curricular:**

Actualmente el IP Los Lagos cuenta con 45 docentes en jornada diurna, 70 docentes en jornada vespertina y 50 docentes en jornada diurna 2.

El CFT cuenta con 12 docentes en jornada diurna, 24 docentes en jornada vespertina y 27 docentes en jornada diurna 2.

El modelo propuesto por la institución se basa en nuevas formas de interacción en el proceso de enseñanza-aprendizaje y requiere que el docente se identifique y actúe con una adhesión explícita a los principios y valores que reconoce la institución y en los que inspira su actividad formativa y cultural, responsabilidad y compromiso con una rigurosa formación académica, con el aprendizaje de sus estudiantes y la posterior movilización de los saberes en desempeños eficaces que integran conocimientos, procedimientos y actitudes. Se visualiza claramente una clara y explícita vocación de servicio a la comunidad. Compromiso con la realidad regional y del país. Compromiso ante su perfeccionamiento permanente y capacidad para dirigir e integrar equipos de trabajo.

La pertenencia de IP y CFT Los Lagos a la Universidad de Los Lagos permite un sólido vínculo institucional y académico que da orientación y proyección al proyecto del IP y CFT.

El que la institución cuente con un alto porcentaje de estudiantes-trabajadores permiten una significativa retroalimentación, conocimientos en el aula y una rápida inserción laboral de los egresados, a su vez, permite una mayor significancia de los contenidos y por ende ya en la práctica, la cual favorece y permite mayores desafíos cognitivos y académicos, como también la preparación de los estudiantes, ya que cuentan con

conocimientos previos que complementan y desafían el que hacer académico y cognitivo.

Los docentes conforman un equipo humano y académico con experiencia en gestión de educación superior formado en la Universidad de los Lagos principalmente, profesores docentes vinculados al mundo laboral con un fuerte compromiso con la calidad académica, un adecuado nivel de formación de sus normas y procedimientos académicos.

La brecha que se está trabajando y se encuentra en un punto inicial es lo que respecta a la preparación de la eficiencia de la enseñanza, si bien es cierto, se les pide al inicio de cada semestre y de cada módulo la planificación de su asignatura, un porcentaje del 85% , fuente controlada por los jefes de carrera y secretaria académica, los docentes confeccionan y entregan sus planificaciones en el tiempo y forma solicitada, aún existe un porcentaje menor que no hace entrega de sus planificaciones o las entregan a posterior de iniciar sus clases, lo cual nos hace pensar en la desorganización y poca o nula preparación de la clase. Lo mismo sucede con la preparación y envío de pruebas para recepción de jefatura de carrera y posterior revisión por el encargado de apoyo a la docencia, lo cual acusa un porcentaje de cumplimiento del 50%, sin duda presenta un desafío a mejorar, relevante y perceptible en el proceso de enseñanza tanto secretaría académica, jefatura de carrera y docentes.

Cosa parecida sucede también con las Prácticas por parte de los docentes para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales, esto debido a que el año en curso, se implementan el uso de las rúbricas de evaluación de los contenidos y a pesar que se han realizado al inicio de cada módulo la capacitación para la familiarización, reflexión curricular, conocimiento y el uso de éstas, sólo asiste un 75 % de los docentes y se logra una implementación visible en un porcentaje del 50% de las mismas, quedando aún por implementar y uniformar un instrumento para

evaluar contenidos de desarrollo y relación. Aunque se denota un avance significativo de las carreras que son más de carácter social contra las carreras de ingeniería.

### **Gestión Convivencia Escolar:**

- **Convivencia escolar en función del PEI:** Existe una socialización del reglamento escolar por parte de los directivos y jefatura de carrera, sobre todo para los alumnos nuevos.

- **Formación Personal y apoyo a los estudiantes y Aprendizajes:** En esta dimensión se planifica anualmente actividades de convivencia en relación a la contingencia y efemérides nacionales, así mismo se organizan y realizan actividades de pertenencia para las carreras, unas demostrativas del qué hacer educativo y otras para dar mayor pertenencia a los alumnos, tales como, ceremonias de investiduras y charlas con temas de pertenencia. En lo que respecta al apoyo de los aprendizajes de los estudiantes, se les brinda por reglamento facilidades para rendición de evaluación no rendida por inasistencia, presentando justificativo, no obstante queda una brecha en el apoyo de los aprendizajes, ya que los alumnos rinden evaluaciones diagnósticas de medición y comparación nacional, pero no existen las instancias de ayuda en tutoriales y/o ayudantías; en medida remedial se ha dado apoyo a los cursos de CFT apoyo y guía por los cursos y alumnos de último año de las carreras profesionales, según competencia.

### **Gestión Recursos:**

- **Recurso Humano:** Se ha logrado una retención y permanencia del 90% de los docentes, el 100 % de los docentes son profesionales del área que trabajan en el área lo que permite un mayor empoderamiento de las asignaturas, contenidos y experiencias que son en su mayoría validados por los alumnos. Es significativo constatar que en los instrumentos de evaluación de calidad que

se obtuvo de los alumnos en encuesta de satisfacción del año 2017, la calidad de los docentes es el atributo mejor evaluado por los alumnos.

- En lo que respecta a los recursos financieros: No existe claridad en ésta área.
- Materiales Tecnológicos: Existe una debilidad manifiesta en ésta área.
- Procesos de soporte y servicio: Pese a que existe una plataforma digital que apoya el proceso de información académica para los estudiantes, una de las debilidades diagnosticada está relacionada con la funcionalidad del sitio.

## **11. PLAN DE MEJORAMIENTO**

Los Objetivos Estratégicos representan las posiciones a futuro que la institución desea alcanzar en un momento dado, tomando como referencia la misión, visión y diagnóstico estratégico. Estos objetivos son esenciales, ya que determinarán en conjunto de políticas, programas, proyectos y procesos que la institución debe desplegar para alcanzarlos y de esa manera dar respuesta a la misión institucional. Desde el punto de vista metodológico deben ser alcanzables, medibles, contextualizados y desafiantes.

A continuación, se presentan los Objetivos Estratégicos del Instituto Profesional y Centro de Formación Técnica Los Lagos Sede Rancagua, que han sido alineados bajo las cuatro perspectivas de la metodología del Cuadro de Mando Integral. Estos Objetivos Estratégicos serán la base para orientar el establecimiento del sistema de control estratégico institucional.

### **11.1. Perspectiva Usuarios**

1.- Potenciar el vínculo con los estudiantes desplegando y poniendo a su disposición los medios necesarios para el logro esperado de su proceso formativo.

2.- Armonizar una oferta educativa del Instituto pertinente con la demanda productiva y social regional, en concordancia con las políticas del Ministerio de Educación y con el Educación Secundaria Técnico Profesional.

3.- Generar instancias para fortalecer la relación con los egresados y su sentido de pertenencia mediante una oferta de formación continua.

4.- Fortalecer los sistemas de apoyo académico para los estudiantes de manera de aumentar sus posibilidades de éxito académico.

### **11.2. Perspectiva Financiera**

5.- Establecer un modelo de oferta educativa, competitiva, flexible y proyectiva, que permita la sustentabilidad financiera del Instituto Profesional y Centro de Formación Técnica Los Lagos Sede Rancagua.

### **11.3. Perspectiva Procesos Internos**

6.- Permanecer un sistema de organización con dispositivos de planificación, seguimiento y control estratégico y de aseguramiento de la calidad, que mejoren continuamente los procesos en docencia y gestión institucional.

7.- Mejorar los niveles de efectividad de los sistemas de información y dispositivos TIC's para fortalecer la docencia y la gestión Institucional.

### **11.4. Perspectiva de Crecimiento, Aprendizaje, Desarrollo e Innovación (C.A.D.I)**

8.- Generar un aumento de las instancias de reflexión y evaluar la gestión de los docentes en el aula con un reconocimiento a su labor y calificación profesional.

9.- Desarrollar las capacidades del compromiso, liderazgo y trabajo en equipo del capital humano de la institución, mediante los principios y valores institucionales.



10.- Establecer un modelo institucional de vinculación con el medio como una herramienta relevante que vincule al instituto con el sistema educativo, la empresa privada y la sociedad en general.

### **11.5. Factores claves de éxito**

Los Factores Claves de Éxito surgen del diagnóstico estratégico e incorporan aspectos relacionadas con oportunidades y amenazas a la organización, así como fortalezas y limitaciones, que tendrán marcado efecto en el cumplimiento de la misión y la estrategia Institucional.

Dicho de otro modo, los Factores Clave de Éxito son las condiciones que tienen que estar presentes de manera permanente para cumplir con los Objetivos Estratégicos.

Además, se deben constituir en uno de los criterios orientadores para el proceso de toma de decisiones de nivel directivo.

De esta manera, se han identificado cuatro Factores Clave de Éxito que están alineados con las perspectivas básicas de la Metodología de Cuadro de Mando Integral. Es así que para todos los objetivos de una perspectiva existe una condición de base para su cumplimiento.

#### **Factor Clave de Éxito N° 1: Aseguramiento de la Calidad**

Se ha definido este factor en la perspectiva Usuarios, dado que es fundamental para mantener una relación de confianza y credibilidad con los estudiantes. Para ello es necesario contar con políticas y mecanismos en el aseguramiento de la calidad y que estos se apliquen de manera sistemática y permanente, en lo que respecta a todos los procesos y dimensiones cuya práctica es sistemática con despliegue total y orientada a resultados efectivos.

#### **Factor Clave de Éxito N° 2: Sustentabilidad Financiera**

Este factor está estrechamente relacionado con el aseguramiento de la calidad y la efectividad de los procesos y se ubica en la perspectiva Financiera. Si existen altos estándares de calidad en los resultados, la sustentabilidad financiera será una consecuencia de este accionar.

En esta dimensión se plantea el gran desafío y tareas a trabajar y organizar, de forma de lograr resultados de la mano con el área de admisión donde todos los departamentos se involucren con asignación de tareas, objetivos y metas, para asegurar la sustentabilidad.

### **Factor Clave de Éxito N° 3: Efectividad en los Procesos**

Este factor se instala en la perspectiva Procesos Internos y se traduce en la capacidad de la institución para asegurar resultados eficientes y eficaces en sus distintas áreas (gestión de personas, procesos financieros y de adquisiciones, procesos tecnológicos y de la docencia).

El desafío implica la permanencia e Implica registro de indicadores de gestión, control de gestión y una adecuada gestión de procesos.

### **Factor Clave de Éxito N° 4: Vinculación con el Medio**

En lo que respecta a este factor es fundamental en la perspectiva Crecimiento, Aprendizaje, Desarrollo e Innovación (C.A.D.I).

Actualmente, se encuentra inserto en la práctica académica ,debiéndose incrementar de manera que genere dinamismo en la institución, para ello se hace necesario ampliar las redes, alianzas y convenios que permitan posicionar a las organizaciones en los territorios en que se encuentran insertas. De esta manera es vital que el Instituto se posicione y vincule activamente con los distintos actores regionales (liceos técnicos profesionales, empresas, Gobiernos Regionales, Municipios, etc.) para ser reconocido como líder en la formación técnico profesional.

| LINEAS DE ACCIÓN, METAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS ESPECIFICOS |   |   |   |  |   |
|--|---|---|---|--|---|
| N°   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  | LÍNEAS DE ACCIÓN  | METAS INSTITUCIONALES 2018  | METAS INSTITUCIONALES 2019   | METAS INSTITUCIONALES 2020  |
| 01   | Fortalecer el vínculo con los estudiantes desplegando y poniendo a su disposición los medios necesarios para logros esperado de su proceso formativo. | 1.-Formular el modelo educativo institucional.<br>2.-Estandarizar el formato y la estructura de los programas de estudio a nivel nacional.<br>3.-Formalizar e implementar el modelo educativo institucional.<br>4.-Elaborar la metodología de revisión de perfiles y actualización curricular.<br>5.-Modernizar los currículos de las carreras del IP.<br>6.-Establecer la política de asignación de recursos para la docencia.<br>7.-Establecer el plan de inversiones anuales para la docencia. | <p><b>Meta 1:</b> Contar con el modelo educativo sancionado y socializado en las sedes.</p> <p><b>Meta 2:</b> Adecuar a un formato único el 100% de los programas de estudios.</p> <p><b>Meta 3:</b> Contar con la metodología para la revisión de perfiles y mallas curriculares.</p> <p><b>Meta 4:</b> Contar con política de asignación de recursos para la docencia.</p> <p><b>Meta 5:</b> Contar con el formato e instructivo para la formulación del plan de gestión financiera de la sede.</p> | <p><b>Meta 1:</b> Efectuar un estudio de cobertura bibliográfica.</p> <p><b>Meta 2:</b> Estandarizar el 100% de los programas de estudios.</p> <p><b>Meta 3:</b> Contar con un estudio con la identificación de carreras que implementaran el modelo educativo.</p> <p><b>Meta 4:</b> Implementar plan de gestión financiera de acuerdo a la política de asignación de recursos.</p> | <p><b>Meta 1:</b> evaluación institucional del cumplimiento del objetivo estratégico.</p> |

|    |   |   |  |   |  |
|----|---|---|--|---|--|
|    |   |   |  |   |  |
| 02 | Armonizar una oferta educativa con la demanda productiva y social regional, en concordancia con las políticas del Ministerio de Educación y complementable con la educación secundaria técnico profesional. | 1.-Diseñar e implementar programas de continuidad de estudios.<br>2.-Conformar el concejo consultivo empresarial en la Región de O'Higgins.   | <b>Meta 1:</b> Constituir el consejo consultivo empresarial.   | <b>Meta 1:</b> Elaborar el estudio de oferta de continuidad de estudios.<br><b>Meta 2:</b> Establecer un estudio de oferta de carreras de continuidad para liceos técnicos profesionales. | <b>Meta 1:</b> evaluación institucional del cumplimiento del objetivo estratégico.   |
| 03 | Generar las capacidades institucionales para fortalecer la relación con los egresados y sus sentidos de pertenencia mediante una oferta pertinente de formación continua                                    | 1.-Establecer la política de vinculación con el egresado.<br>2.-Establecer el sistema de seguimiento al egresado.<br>3.-Implementar un sistema de colocación laboral.<br>4.-Conformar y mantener el centro de egresados.<br>5.-Efectuar estudios sobre el nivel de impacto de nuestros egresados y de movilidad social. | <b>Meta 1:</b> Contar con la política de seguimiento al egresado.<br><b>Meta 2:</b> Contar con los parámetros del sistema para poblamiento posterior con bases de datos. | <b>Meta 1:</b> implementar la bolsa de trabajo institucional.<br><b>Meta 2:</b> constituir el centro de egresados.  | <b>Meta 1:</b> evaluación institucional del cumplimiento del objetivo estratégico.<br><b>Meta 2:</b> Realizar 1 jornada o seminario con egresados. |



| N° | OBJETIVOS<br>ESTRATÉGICOS   | LÍNEAS DE ACCIÓN  | METAS<br>INSTITUCIONALES<br>2018   | METAS INSTITUCIONALES 2019   | METAS<br>INSTITUCIONALES<br>2020   |
|----|---|---|--|--|--|
| 04 | Fortalecer los sistemas de apoyo académicos para los estudiantes de manera de aumentar sus posibilidades de éxito académico | <p>1.-establecer la política de bienestar estudiantil.</p> <p>2.-definir y desplegar un cuerpo de becas de apoyo estudiantil con recursos propios y gestionados por convenios.</p> <p>3.-establecer programas de nivelación de conductas de entrada de los estudiantes, como asimismo programas remediales en asignaturas críticas.</p> | <p><b>Meta 1:</b> contar con la política de apoyo estudiantil en material social y académica.</p> <p><b>Meta 2:</b> contar con el esquema de análisis de los desempeños académicos de los alumnos y los diseños de los programas remediales en comprensión lectora y matemáticas</p> | <p><b>Meta 1:</b> establecer el programa de becas y proyectos de financiamiento 2018-2020.</p> <p><b>Meta 2:</b> implementar los programas de remediales en matemáticas y comprensión lectora en el 100% de las carreras.</p> <p><b>Meta 3:</b> sistematizar y analizar los resultados de los programas remediales.</p> <p><b>Meta4:</b> disminuir en un 8% la tasa de deserción, aumentar en un 5% la tasa de egreso y titulación en los tiempos establecidos por el plan de estudio.</p> | <p><b>Meta 1:</b> evaluación institucional del cumplimiento del objetivo estratégico.</p> <p><b>Meta 2:</b> disminuir en un 8% la tasa de deserción, aumentar en un 5% la tasa de egreso y titulación en los tiempos establecidos por el plan de estudios.</p> |

|    |  |  |   |  |  |
|----|--|--|---|--|--|
|    |  |  |   | <b>Meta 5:</b> entregar beneficios de ayuda social al 20% de los estudiantes con recursos propios.   |  |
| 05 | Establecer un modelo de oferta educativa, competitiva, flexible y proyectiva, que permita la sustentabilidad financiera del instituto. | <p>1.-establecer la política de sustentabilidad financiera.</p> <p>2.-mejorar los niveles de matrícula.</p> <p>3.-establecer convenios con fondos regionales y del estado para la inversión y el mejoramiento de procesos académicos.</p> <p>4.-establecer un programa para captar recursos financieros para el financiamiento de alumnos en riesgo social.</p> <p>5.-establcer un programa para la disminución de los niveles de morosidad.</p> | <p><b>Meta 1:</b> contar con la política de sustentabilidad financiera.</p> <p>Meta 2: establecer el plan de marketing estratégico del instituto.</p> <p>Meta 3: contar con el programa de disminución de la morosidad en las distintas carreras.</p> | <p><b>Meta 1:</b> establecer un programa de presentación de proyectos para fondos regionales.</p> <p><b>Meta 2:</b> adecuar la estructura jurídica del instituto para captar recursos del MINEDUC.</p> <p><b>Meta 3:</b> Incrementar la matrícula en un 10% por año.</p> <p><b>Meta 4:</b> disminuir un 5% la morosidad respecto del año base.</p> | <p><b>Meta 1:</b> evaluación institucional del cumplimiento del objetivo estratégico.</p> <p><b>Meta 2:</b> incrementar la matrícula en un 11% por sede.</p> <p><b>Meta 3:</b> disminuir un 8% la morosidad por sede respecto del año base.</p> <p><b>Meta 4:</b> incrementar en un 10% la base de</p> |

|    |  |   |  |  | financiamiento del MINEDUC.   |
|----|--|---|--|--|---|
| N° | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | LÍNEAS DE ACCIÓN  | METAS INSTITUCIONALES 2018   | METAS INSTITUCIONALES 2019   | METAS INSTITUCIONALES 2020  |
| 06 | Instituir un sistema de organización institucional con dispositivos de planificación, seguimiento y control estratégico y de aseguramiento de la calidad que mejoren continuamente los procesos de docencia y gestión institucional. | <p>1.-definir y sancionar la nueva estructura organizacional de instituto.</p> <p>2.-definir la política de aseguramiento de la calidad.</p> <p>3.-implementar el sistema de evaluación docente.</p> <p>4.-implementar el dispositivo de seguimiento y control de la docencia.</p> <p>5.-implementar el sistema de control de gestión estratégico en todas las sedes.</p> | <p><b>Meta 1:</b> Contar con nueva estructura organizacional sancionada por los cuerpos colegiados de acuerdo a las necesidades estratégicas del instituto.</p> <p><b>Meta 2:</b> contar con la política de aseguramiento de la calidad.</p> | <p><b>Meta 1:</b> contar con un programa para acreditar carreras del instituto.</p> <p><b>Meta 2:</b> establecer el sistema de seguimiento del plan de mejora institucional.</p> <p><b>Meta 3:</b> realizar 2 informes sobre los datos del portafolio docente.</p> <p><b>Meta 4:</b> efectuar 2 informe sobre los resultados de la evaluación docente.</p> | <p><b>Meta 1:</b> evaluación institucional del cumplimiento del objetivo estratégico.</p> <p><b>Meta 2:</b> implementar el 100% de acciones antes la CNA de acuerdo a los plazos pactados.</p> <p><b>Meta 3:</b> implementar un programa de autoevaluación en</p> |



|    |  |   |   |  |   |
|----|--|---|---|--|---|
|    |  | <p>6.-conformar el comité de autoevaluación institucional y obtener la acreditación institucional.</p> <p>7.-realizar análisis y seguimiento del cumplimiento de los compromisos del PEDI por área.</p> <p>8.-elaborar loa manuales de proceso y descripción de cargos.</p> | <p><b>Meta 3:</b> establecer el diseño del portafolio docente para el control de la docencia.</p> <p><b>Meta 4:</b> conformar el comité institucional de autoevaluación y terminar el informe de autoevaluación.</p> <p><b>Meta 5:</b> implementar el sistema de evaluación docente en un 100%.</p> |  | <p>5 carreras del instituto a nivel nacional.</p> <p><b>Meta 4:</b> realizar 2 informe sobre los datos del portafolio docente.</p> <p><b>Meta 5:</b> efectuar 2 informe sobre los resultados de la evaluación docente.</p> <p><b>Meta 6:</b> realizar 2 reportes sobre los resultados de los planes de calidad de todas las unidades.</p> |
| 07 | Mejorar los niveles de efectividad de los sistemas de información y dispositivos TIC's para fortalecer la docencia y la gestión institucional. | <p>1.-consolidar los sistemas de información con los reportes de información estratégica en las áreas de docencia y gestión.</p> <p>2.-implementar las plataformas educativas</p>   | <p><b>Meta 1:</b> establecer los diseños de reportes de los SIAS.</p> <p><b>Meta 2:</b> implementar las plataformas moodle en</p>   | <p><b>Meta 1:</b> implementar la plataforma TIC en el 100% de la sede y sus carreras.</p> <p><b>Meta 2:</b> realizar 2 reportes semestrales por sede de la utilización de la plataforma.</p> | <p><b>Meta 1:</b> evaluación institucional del cumplimiento del objetivo estratégico</p> <p><b>Meta 2:</b> realizar 2 reportes</p>  |

|  |  |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|
|  |  | <p>TIC's en todas las sedes del país.</p> <p>3.- implementar el sistema informático que soporte el CMI.</p> <p>4.- establecer el plan de inversiones en materia de TIC's.</p> <p>5.- mejorar los sistemas de conectividad digital (internet y comunicaciones) en la sede.</p> | <p>los programas ejecutivos. (o en una sede).</p> <p><b>Meta 3:</b> contar con el formato y el plan de inversiones.</p> <p><b>Meta 4:</b> establecer el plan de mejoramiento de la conectividad en la sede 2018-2020.</p> | <p><b>Meta 3:</b> implementar el software de CMI dentro del sistema de control de gestión del instituto.</p> <p><b>Meta 4:</b> implementar el plan de mejoramiento de conectividad en un 25% en la sede.</p> <p><b>Meta 5:</b> el 100% de los programas ejecutivos implementar la plataforma educativa.</p> | <p>semestrales por sede de la utilización de plataforma.</p> <p><b>Meta 3:</b> implementar el plan de mejoramiento de conectividad en un 50% de la sede.</p> <p><b>Meta 4:</b> lograr que el 100% de los sistemas de información operen todas las aplicaciones en servicio (para la elaboración de informes y toma de decisiones)</p> |
|--|--|---|---|---|---|

| N° | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  | LÍNEAS DE ACCIÓN   | METAS INSTITUCIONALES 2018  | METAS INSTITUCIONALES 2019  | METAS INSTITUCIONALES 2020   |
|----|---|--|---|---|--|
| 08 | Establecer un modelo institucional de vinculación con el medio como una herramienta relevante que vincule a la institución con el sistema educativo, la empresa privada y la sociedad en general. | 1.-elaborar la política de vinculación con el medio.<br>2.-establecer el programa de focalización de proyectos colaborativos con el sector público.<br>3.-definir las áreas de focalización de proyectos para el desarrollo institucional ante el Ministerio de Educación. | <p><b>Meta 1:</b> Contar con la política de vinculación con el medio.</p> <p><b>Meta 2:</b> establecer el programa anual que contenga la cartera de proyectos a presentar en el sector público regional.</p> <p><b>Meta 3:</b> establecer el programa de presentación de proyectos para el sector público.</p> <p><b>Meta 4:</b> establecer el programa de trabajo para la visita de liceos y colegios por sede.</p> <p><b>Meta 5:</b> establecer la estrategia, política y plan de comunicaciones del instituto.</p> | <p><b>Meta 1:</b> presentar 1 proyecto para obtención de financiamiento.</p> <p><b>Meta 2:</b> gestionarla firma de 2 convenios.</p> <p><b>Meta 3:</b> visitar el 80% de liceos y colegios de la zona para promocionar las carreras de la sede.</p> <p><b>Meta 4:</b> lograr la publicación de 3 notas de prensa mensuales referidas al instituto en la prensa escrita.</p> | <p><b>Meta 1:</b> evaluación institucional del cumplimiento del objetivo estratégico.</p> <p><b>Meta 2:</b> presentar 3 proyectos para obtención de financiamiento.</p> <p><b>Meta 3:</b> gestionar la firma de 4 convenios.</p> <p><b>Meta 4:</b> visitar el 90% de los liceos y colegios por sede de su zona para promocionar las carreras de las sedes.</p> <p><b>Meta 5:</b> lograr la publicación de 3 notas de prensa mensuales referidas al instituto en la prensa escrita.</p> |

|           |  |   |   |   |  |
|-----------|--|---|---|---|--|
| 09        | Generar las capacidades y evaluar la gestión de los docentes en el aula con un reconocimiento a su labor y calificación profesional.                         | 1.-establecer la política de desarrollo docente.<br>2.-elaborar programas de perfeccionamiento docente en base a la evaluación docente.<br>3.-establecer un programa de evaluación docente.<br>4.-establecer un programa de mejoramiento de la calificación docente.            | <b>Meta 1:</b> contar con la política de desarrollo docente.<br><br><b>Meta 2:</b> implementar la evaluación docente en el 50% de la sede.<br><br><b>Meta 3:</b> Mejorar condiciones laborales de los docentes.   | <b>Meta 1:</b> implementar la evaluación docente en el 100% de la sede.<br><br><b>Meta 2:</b> efectuar 2 reportes semestrales sobre los resultados de la evaluación docente.<br><br><b>Meta 3:</b> implementar 1 programa de perfeccionamiento docente tomando como referencia a la evaluación docente.   | <b>Meta 1:</b> evaluación institucional del cumplimiento del objetivo estratégico.<br><b>Meta 2:</b> evaluar mejoramiento de las condiciones laborales de los docentes.<br><b>Meta 3:</b> efectuar 2 reportes semestrales sobre los resultados en la evaluación docente.<br><b>Meta 4:</b> implementar 1 programa de perfeccionamiento docente tomado como referencia a la evaluación docente. |
| <b>N°</b> | <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>  | <b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>   | <b>METAS INSTITUCIONALES 2018</b>   | <b>METAS INSTITUCIONALES 2019</b>   | <b>METAS INSTITUCIONALES 2020</b>  |
| 10        | Desarrollar las capacidades de compromiso, liderazgo y trabajo en equipo de capital humano del instituto, mediante los principios y valores institucionales. | 1.-establecer la política de desarrollo del recurso humano.<br>2.-establecer la política de remuneraciones.<br>3.-establecer un programa del bienestar del personal.<br>4.-elaborar e implementar un programa de perfeccionamiento y capacitación en base a la metodología DNC. | <b>Meta 1:</b> Contar con política de desarrollo.<br><br><b>Meta 2:</b> contar con la política de bienestar.<br><br><b>Meta 3:</b> Contar con la bases de un programa de perfeccionamiento y capacitación para el 2018.<br><br><b>Meta 4:</b> diseñar un sistema de evaluación. | <b>Meta 1:</b> implementar el programa de bienestar.<br><br><b>Meta 2:</b> capacitar con fondos SENCE al 10% de los funcionarios en las capacidades institucionales (trabajo en equipo, compromiso, etc.).<br><br><b>Meta 3:</b> Contar con un estudio con la identificación de carreras que implementaran el modelo educativo.<br><br><b>Meta4:</b> Implementar en todas las sedes los planes de gestión financiera de | <b>Meta 1:</b> evaluación institucional del cumplimiento del objetivo estratégico.   |



|  |  |  |  |  |                                    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------|
|  |  |  |  | acuerdo a la política de asignación de recursos. | <b>TOTAL DE METAS 2020:<br/>30</b> |
|--|--|--|--|--|------------------------------------|

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Constitución política de la República de Chile, 1980 y modificaciones.
- Estrategia de Desarrollo Regional Región de O'Higgins 2015-2018.
- Ley Orgánica Constitucional de Educación ley 18.962, 1990 (LOCE).
- Ley de Gratuidad Universal, 2016, 2018.
- Proyecto de Ley que amplía gratuidad para instituciones técnico profesional en Chile.
- Ley 3.541, del año 1989, Sistema chileno de Educación Superior.
- Ley 20.129, del año 2006, crea CNA.
- De Pujadas Editores (1999). Elaboración de Proyecto de Desarrollo Educativo (PDEI), Santiago, Chile.
- Estudio de Mercado Laboral en la Región de O'Higgins, MINEDUC, 2008.
- Lavín, S del Solar. S. (2000). El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar. LOM Ediciones, Santiago, Chile. 11
- UNESCO (1994) Modelo de Gestión. GESEDUCA. Santiago, Chile.
- UNICEF, MINEDUC (1999). Cada escuela es un barco. Aventuras pedagógicas de comunidades que aprenden. Santiago, Chile.
- "Bases para una Política de Formación Técnico Profesional en Chile en el año 2009 "(Informe de la Comisión de Formación Técnica).
- Informes de la SOFOFA, sobre inversión en Educación Superior en Regiones, 2017.

### **.13.- CONCLUSIONES**

Los esfuerzos para valorar y acreditar la calidad de las instituciones y la formación que ofrecen han tenido un crecimiento notable en las dos últimas décadas y se ha dejado sentir prácticamente en todos los continentes. El incremento en el número de esfuerzos nacionales e incluso regionales, agencias acreditadoras, instituciones y programas que han sido acreditados y, especialmente en la producción de documentos académicos, ha sido igualmente notorio. La realización de foros, simposios y congresos sobre la materia no deja duda de su visibilidad.

A manera de colofón, se puede decir que la acreditación y la calidad siguen siendo temas delicados que requieren de análisis minuciosos en los que se incorpore a los actores fundamentales como son, entre otros, los cuerpos académicos y los ministerios-secretarías de educación, órganos disciplinares colegiados, etc. Esto tendrá como resultado el desarrollo de indicadores estandarizados que trasciendan la tendencia a atender deductivamente las buenas prácticas documentadas en otras latitudes y simultáneamente puedan incorporar la necesidad de incrementar la equidad en el acceso y la permanencia en la enseñanza.

Ello requiere un particular énfasis en ciertos factores claves, como el desarrollo de los recursos humanos y de las capacidades directivas, el cuidado acerca de los flujos financieros y la necesidad de impulsar una política de transparencia, tanto de la gestión como de la información institucional.

Todo nuestro quehacer tiene como foco central la formación integral del estudiante. La gestión institucional apunta a generar mecanismos de apoyo al bienestar estudiantil, orientación en los procesos de postulación a beneficios externos e internos, transparencia hacia los estudiantes en sus compromisos



económicos con la Institución y a seguir en una línea de mejora continua para el logro de las metas en pos de la excelencia.