



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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO DE LICEO LOS CÓNDORES, ALTO HOSPICIO, REGIÓN
DE TARAPACÁ**

Candidato a magister: Francisco Alejandro Ponce Dublas
Tutor disciplinar: Amely Vivas Escalante
Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

ÍNDICE

Índice de tablas.....	II
Índice de figuras.....	III
RESUMEN	IV
INTRODUCCIÓN	5
MARCO TEÓRICO.....	7
FASE ESTRATÉGICA	10
AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....	10
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10
FASE DE PLANIFICACIÓN ANUAL	11
PLANIFICACIÓN ANUAL.....	11
IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO	11
EVALUACIÓN	11
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	12
MARCO CONTEXTUAL.....	13
MISIÓN.....	14
VISIÓN:	14
SELLOS.....	14
VALORES Y COMPETENCIAS	15
INFORMACIÓN CUANTITATIVA “LICEO LOS CÓNDORES”	15
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	18
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	21
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LICEO LOS CÓNDORES	44
CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plantilla Laboral 2024.....	16
Tabla 2: Datos cuantitativos generales del Establecimiento 2024.....	16
Tabla 3: Datos cuantitativos de alumnos(as) titulados el 2024.....	17
Tabla 4: FODA Liceo Los Cóndores.....	19
Tabla 5: Nivel de calidad – Diagnóstico Institucional.....	20

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tabla de resultados SNED 2024 – 2025.....	16
Figura 2: Área Gestión Curricular: Dimensión Gestión Pedagógica.....	23
Figura 3: Área de Gestión Curricular: Dimensión Enseñanza en el aula.....	25
Figura 4: Área de Gestión Curricular: Dimensión Apoyo al desarrollo del estudiante.....	27
Figura 5: Área de Liderazgo: Dimensión Liderazgo del sostenedor.....	29
Figura 6: Área de Liderazgo: Dimensión Liderazgo formativo y académico del director...	30
Figura 7: Área de Liderazgo: Dimensión Planificación y gestión de resultados.....	31
Figura 8: Área Convivencia Escolar: Dimensión Formación.....	33
Figura 9: Área Convivencia Escolar: Dimensión Convivencia escolar.....	35
Figura 10: Área Convivencia Escolar: Dimensión Participación.....	36
Figura 11: Área Gestión de Recursos: Dimensión Gestión del recurso humano.....	38
Figura 12: Área Gestión de Recursos: Dimensión Gestión del recurso financiero y administrativo.....	39
Figura 13: Área Gestión de Recursos: Dimensión Gestión de recursos educativos.....	41

RESUMEN

Una de las principales problemáticas que enfrenta el establecimiento educacional es el diseño y ejecución del Plan de Mejoramiento Educativo, que permita dar respuesta a las diversas necesidades y exigencias internas y externas, que deben ser enfrentadas por las prácticas educativas y gestión que desarrolla el centro educacional. Así mismo, con la finalidad de encontrar soluciones, se ha aplicado un Diagnóstico Institucional, donde se identificaron las tendencias y se clasificaron las prácticas que desarrolla el establecimiento, basado en una tabla de calidad, lo que ayudó para identificar fortalezas y debilidades, las que fueron analizadas y sirvieron de insumo para la confección de un Plan de Mejora. De lo anterior, radica el Plan de Mejoramiento Educativo diseñado, que se centra en la mejora continua, en el análisis y en la reflexión de las falencias detectadas en la evaluación aplicada mediante un Diagnóstico Institucional, con lo que se espera subsanar las problemáticas, por medio de la planificación y ejecución de acciones concretas en cada una de las dimensiones de mejoramiento continuo, basado en los estándares de calidad en que se identificó cada práctica. Cada una de las acciones de mejora planificadas deben aportar a la consecución de los objetivos planteados a nivel institucional, reforzando a la comunidad educativa en conjunto, contribuyendo al desarrollo profesional de los trabajadores y académico de los alumnos.

INTRODUCCIÓN

La educación es un factor determinante en el desarrollo social y económico de un país, y Chile no es la excepción. A lo largo de las últimas décadas, el sistema educativo chileno ha enfrentado múltiples reformas con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y garantizar el acceso equitativo a una educación de excelencia. En este contexto, la evaluación institucional surge como un mecanismo esencial para asegurar el funcionamiento óptimo de los establecimientos educativos, permitiendo identificar necesidades y áreas de mejora que contribuyan a la formación integral de los estudiantes. Este trabajo de grado se enfoca en la evaluación de un establecimiento educativo en Chile, de la comuna de Alto Hospicio, llamado Liceo Los Cóndores, mediante la implementación de un diagnóstico institucional, con el objetivo de desarrollar un Plan de Mejoramiento Educativo que se ajuste a las particularidades de la institución y la comunidad educativa en general.

La evaluación institucional se define como un proceso sistemático y reflexivo que busca analizar y valorar el funcionamiento de una institución educativa en diferentes dimensiones, tales como la gestión pedagógica, la participación de la comunidad educativa, la infraestructura y los resultados académicos. Según el Ministerio de Educación de Chile (2017), este tipo de evaluación no solo tiene un propósito de rendición de cuentas, sino que también se orienta hacia la mejora continua de las prácticas educativas. En este sentido, es fundamental que la evaluación sea un proceso participativo, que involucre a todos los actores de la comunidad escolar, incluyendo docentes, estudiantes y familias, con el objetivo de construir una visión compartida del desarrollo del establecimiento.

Para llevar a cabo el diagnóstico institucional, se utilizó una metodología que permitió obtener una visión integral de la realidad del establecimiento educativo y que facilitó la recolección de información relevante sobre las fortalezas y debilidades de la institución. La aplicación de estas técnicas, como señalan Jara y Valenzuela (2016), es esencial para identificar las necesidades específicas de la comunidad educativa y orientar el proceso de mejora hacia acciones concretas y efectivas. A través de este

diagnóstico, se espera obtener un panorama claro que permita comprender no solo los aspectos académicos, sino también el clima escolar y la cultura institucional.

El desarrollo de un Plan de Mejoramiento Educativo es el objetivo final de este diagnóstico institucional. Este plan debe ser el resultado de un análisis exhaustivo de la información recolectada y debe contemplar estrategias claras y medibles que aborden los aspectos críticos identificados en el diagnóstico. Según el marco de referencia del Ministerio de Educación de Chile (2015), un Plan de Mejoramiento Educativo debe ser inclusivo, considerando la voz de todos los actores involucrados en el proceso educativo. Este enfoque participativo no solo busca mejorar los resultados de aprendizaje, sino también fortalecer la cultura institucional y promover un ambiente propicio para el desarrollo integral de los estudiantes.

La importancia de esta investigación radica en su potencial para generar un impacto positivo en la calidad educativa del establecimiento analizado. Al identificar áreas de mejora y proponer acciones concretas, se espera contribuir no solo al desarrollo profesional de los docentes, sino también al aprendizaje significativo de los estudiantes y al fortalecimiento de la comunidad educativa en su conjunto. Además, se anticipa que los resultados de este trabajo puedan servir como un modelo replicable en otros contextos educativos en Chile, promoviendo así una cultura de evaluación y mejora en el sistema educativo.

En conclusión, este trabajo de grado tiene como objetivo realizar una evaluación institucional exhaustiva de un establecimiento educativo en Chile mediante la aplicación de un diagnóstico institucional. A partir de este diagnóstico, se desarrollará un Plan de Mejoramiento Educativo que responda a las necesidades específicas de la comunidad educativa y que esté fundamentado en la bibliografía consultada. Este enfoque integral y participativo busca contribuir al desarrollo educativo, fomentando una mejora continua que beneficie a todos los actores involucrados.

MARCO TEÓRICO

En términos generales, un marco teórico se refiere a la parte de una propuesta de investigación o estudio que pretende describir el problema de investigación, la línea de investigación y la metodología utilizada para responder a ella. Un marco teórico se refiere así a la construcción teórica de un enfoque de investigación y normalmente precede a la revisión de la literatura (Ocholla & Roux, 2011).

El sistema educativo chileno enfrenta años tras años diferentes situaciones que demandan la acción y la implementación de nuevas estrategias, para lograr satisfacer las necesidades del estudiantado, lo que se ha definido como el otorgamiento de “educación de calidad” por parte de cada uno de los establecimientos educativos del país, al respecto Albacete (2012, p. 90) sostiene que los cambios culturales y educativos pero sobre todo los retos de las economías nacionales e internacionales, les exige calidad y les obliga a modernizarse, a ser eficientes, a satisfacer la demanda educativa, a desarrollar una cultura empresarial, ser innovadores en sus procesos de gestión, a evaluarse, elevar los estándares de formación de su profesorado, acreditarse y se les propone la incursión y consolidación en la sociedad del conocimiento como su nuevo paradigma.

La calidad como concepto no es algo que se discuta solo en Chile, sino que hay muchos países que se preocupan de este tema, quienes también han puesto sobre la mesa la aplicación de este concepto en la educación, cosa que no se alcanza tan simplemente, pero que se hacen esfuerzos para conseguirlo, pero que debido a la alta demanda de agentes externos, los que dirigen el país, ven como cada vez es más complejo dar respuestas, considerando cada una de las aristas que participan en este sistema, logrando entregar generar prácticas de calidad y efectividad, bajo la premisa de que todos pueden aprender, de forma integral y sin discriminación.

Desde la base de esta misma problemática, es que se plantea este trabajo, que buscará identificar y desarrollar uno de los procesos de mejora continua ejecutado por los establecimientos educacionales, conocido como Plan de Mejoramiento Educativo (PME), el que es el resultado aplicado de la legislación vigente, de la realidad institucional, de las proyecciones institucionales, de la necesidad de los estudiantes y de

la comunidad educativa en general, donde se desarrollará un Diagnóstico Institucional, el que será analizado, con el fin de encontrar oportunidades de mejora, que sean aplicados a la gestión escolar y que posibilite un mejoramiento educativo y facilite la consecución de los aprendizajes.

En Chile, en el año 2006, el movimiento estudiantil marcó un antes y un después para el sistema educativo en general de nuestro país, llevando a generar grandes cambios y reformas para lograr en parte lo que los estudiantes exigían.

El 11 de agosto del 2011, durante el mandato del expresidente Sebastián Piñera Echeñique se promulgó la Ley N°20.529, la que da origen al Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC), que tiene como propósito entregar garantías de una educación de calidad e integral para todos los estudiantes del país, desde la educación parvularia hasta la enseñanza media.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad se compone de cuatro instituciones, las que en conjunto tienen el objetivo de “propender a asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles (...) y propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad” (artículo 1º) (MINEDUC, 2016), estas instituciones son:

- **El Ministerio de Educación (MINEDUC):** ente rector del sistema, es el encargado de confeccionar las bases curriculares, planes y programas de estudio para los establecimientos del país, además de apoyar la implementación de éstos, también orienta los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) por medio de la entrega de asesoría técnica pedagógica y propone el Plan Nacional de Evaluaciones (SIMCE) al Consejo Nacional de Educación.
- **La Agencia de Calidad de la Educación (ACE):** Evalúa, orienta e informa los resultados de aprendizaje de los estudiantes (SIMCE y otros) y el desempeño de los establecimientos en relación con los indicadores de calidad educativa.
- **La Superintendencia Educación (SIE):** es el encargado de fiscalizar el cumplimiento de las normativas educacionales, velando por la transparencia y el

correcto uso de los recursos entregados por el Estado a los centros educativos.

- **El Consejo Nacional de Educación (CNED):** revisa, evalúa y aprueba las bases curriculares, planes y programas, velando la entrega de una educación de calidad.

Desde el año 2014, el Ministerio de Educación ha presentado una propuesta, con enfoque de trabajo, que se basa en el Modelo de Gestión Escolar para todos los establecimientos educativos del país, con el fin de aportar al mejoramiento continuo de cada uno de éstos, el que considera las diferencias existentes en cada establecimiento, entregando herramientas de gestión como es el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es entonces el instrumento que orienta todos los procesos que ocurren en un establecimiento educacional, clarifica a los actores las metas de mejoramiento, da sentido y racionalidad a la gestión para el mediano o largo plazo, permite la toma de decisiones pedagógicas y curriculares, articula los proyectos y acciones innovadoras en torno al aprendizaje y la formación de los alumnos, en resumen, ordena las grandes tareas en torno a objetivos compartidos. (MINEDUC, 2002)

Dentro de las características más relevantes del Proyecto Educativo Institucional (PEI), es que sirve como una herramienta estratégica que dirige y orienta la confección del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que se utiliza como una “herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento”. (Ministerio de Educación, 2014, p. 7).

Tanto el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) forman parte del mejoramiento continuo, los que son consecuencia de una serie de procesos consecutivos y complementarios entre sí, donde se analiza la realidad de cada establecimiento, en ámbitos institucionales y pedagógicos.

Específicamente el PME, considerado una herramienta que se utiliza para el logro del mejoramiento continuo, aplicado en cada institución de educación, se organiza en dos fases, la primera es la Fase Estratégica y la segunda es la Fase de Planificación

Anual, las que se relacionan cuando se debe hacer una revisión o modificación a lo planificado anualmente.

Fase Estratégica: es una instancia participativa en la que la comunidad educativa define, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años). (MINEDUC, 2020)

Los componentes de esta fase son: (MINEDUC, 2019).

Análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI): cada establecimiento ha declarado un horizonte formativo, dentro de ellos ha definido su misión, visión y sellos Educativos, los que deben ser evaluados, con la finalidad de identificar puntos de mejora. Este análisis y reflexión se debe hacer en conjunto, donde participe la comunidad educativa en general, con finalidad única de potenciar los aprendizajes y logros de los estudiantes.

Autoevaluación Institucional: permite obtener un diagnóstico que entregue una evaluación de la gestión que realiza cada entidad educativa, con la que se pueda identificar fortalezas y nuevas oportunidades de mejora, con un enfoque educativo y pedagógico. Para la implementación de esta autoevaluación, se pueden aplicar diferentes herramientas para el levantamiento de información, que permita el insumo necesario para el análisis. (Navarro & Jiménez, 2005; Soto, 2006), señalan que el proceso de autoevaluación genera espacios para tomar conciencia del estilo de liderazgo imperante en la organización, la cultura organizacional y el grado de satisfacción de sus docentes y directivos.

Planificación Estratégica: el propósito fundamental, es la definición de los objetivos, metas y estrategias, los que sustentarán los procesos institucionales y pedagógicos, que serán parte del quehacer de cada centro formativo por un periodo de cuatro años.

Fase de Planificación Anual: tiene como propósito priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año. (MINEDUC, 2020)

Los componentes de esta fase son: (MINEDUC, 2019).

Planificación Anual: en esta etapa se deben determinar las prioridades para la propuesta que se hará, enfocado en la mejora anual de los establecimientos, considerando las necesidades actuales de toda la comunidad, así también como la el PEI y los datos trabajados en la fase estratégica, por lo tanto, es importante tener presente dos elementos, como son; los Indicadores de seguimiento y la elaboración de acciones para la mejora escolar, entendiendo lo anterior con que, se establecen indicadores que ayudarán a identificar el avance de cada acción, que será la ejecución práctica de las diferentes actividades, con lo que se pueda alcanzar mejoras cuantificables, las que servirán para análisis futuros.

Implementación, monitoreo y seguimiento: en esta etapa se va a contrastar lo hecho con lo planificado, con el objetivo de buscar mejoras, así también como de ajustar algunas cosas o situaciones que no fueron previstas o que salen de lo planificado, considerando que existen situaciones que se deben modificar o adaptar a la realidad actual de cada establecimiento, así también como a lo que esté pasando en el país.

Evaluación: La educación es una práctica social y la evaluación uno de sus principales componentes y compromisos, no se concibe la educación sin la evaluación (Hernández y Moreno, 2007). Así como anteriormente se hizo el seguimiento de lo que se hacía, en contraste con lo planificado, todo esto debe ser evaluación, ya que, si no se hace, no se obtendrán resultados que puedan ser utilizados para procesos de mejora continuos, destacando las acciones que se hicieron y el impacto que cada una de éstas causó en

el establecimiento educacional, con lo que se consigue información relevante para plantear este proceso de mejora, con mayor base y fundamentos para procesos futuros.

Diagnóstico Institucional: realizar un diagnóstico Institucional es fundamental para orientar los esfuerzos hacia los focos que presentan falencias o poco desarrollo, así como, también en los que no se han logrado alcanzar, pero que se plantearon como puntos de mejora previamente, con cual no solo se está conociendo la realidad del establecimiento, sino que también podría ser considerado como un proceso de aprendizaje, ya que, al aplicarlo, se logra comprender y analizar los resultados de las propias prácticas que se desarrollan en cada centro educativo, para modificarlas, redireccionarlas y apegarlas a los objetivos planteados inicialmente.

Un buen diagnóstico es un paso fundamental para determinar el sentido de la tarea, los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos y para comprometer a los actores que deben realizarlos. Así lo sugieren las investigaciones acerca de las fuerzas que rigen el cambio en educación, donde se destaca el papel que tienen las personas implicadas y las instituciones en que éstas actúan, en el origen y el mantenimiento de cualquier transformación educativa (Fullan, 1993).

Puntualmente, este diagnóstico a las prácticas institucionales desarrolladas permitirá identificar de forma positiva o negativa el impacto de éstas en el logro de los aprendizajes, lo que se enmarca en las cuatro áreas o dimensiones del Modelo de Gestión de Calidad en la Educación, como son: Gestión pedagógica, Liderazgo escolar, Convivencia escolar y Gestión de recursos.

MARCO CONTEXTUAL

El Liceo Los Cóndores, ubicado en la comuna de Alto Hospicio, Región de Tarapacá, fue fundado el año 1999, como un Liceo particular subvencionado de carácter gratuito (Resolución Exenta 482 del 26 de abril de 1999, con su Rol Base de Datos R.B.D. N°12.603-9, para Educación General Básica y Resolución Exenta N°1.219 del 2002 cuando oficialmente pasa a denominarse Liceo “Los Cóndores”), con el objetivo de proporcionar una educación de calidad a los jóvenes, basado en la búsqueda del desarrollo integral de los alumnos y alumnas, en la excelencia académica y en el desarrollo de valores, con una orientación religiosa laica. En sus primeros años, la institución se centró en establecer una base académica sólida, adaptando sus programas a las necesidades educativas básicas de la comunidad (Proyecto Educativo Institucional Liceo Los Cóndores, 2023).

Durante su etapa inicial, el liceo comenzó a implementar programas específicos para mejorar el rendimiento académico y la inclusión social. Esta fase marcó el inicio de la colaboración con diversas instituciones locales para enriquecer el currículo y ofrecer apoyo adicional a los estudiantes (Proyecto Educativo Institucional Liceo Los Cóndores, 2023).

En la actualidad el establecimiento educacional ofrece a la comunidad educación pre básica en los niveles Pre kinder y kinder, educación básica desde primero a octavo año básico, Enseñanza Media Técnico Profesional y Enseñanza Humanista Científico desde primero a cuarto año medio, durante los niveles de tercero y cuarto año medio se insertan en la modalidad técnico profesional, pudiendo nuestros alumnos optar a las especialidades de Administración y Atención de Enfermería (Liceo Los Cóndores, 2024).

Dentro de los puntos que destacan de Liceo Los Cóndores, uno importante es su infraestructura física, tanto en la cantidad de recursos que tienen los alumnos para su aprendizaje efectivo, como en el cuidado de éstos espacios, materiales e insumos, ya que cuenta con amplias salas de clases, talleres para cada especialidad, tanto de formación general como Técnico Profesional, así como un gimnasio y una cancha de pasto sintético para el desarrollo físico y deportivo de los estudiantes, con una superficie

construida de 7.350,54 m², también cuenta con tecnologías actualizadas, como computadores, Tablet, softwares y otros, para el desarrollo transversal de los jóvenes.

Misión:

Educar y desarrollar alumnos y alumnas en términos académicos y valóricos, mediante prácticas pedagógicas de calidad, promoviendo valores, potenciando el respeto y la diversidad de intereses de nuestros jóvenes, niñas y niños, utilizando estrategias de participación activa permanente, con alto desarrollo de la autoestima, alcanzando las competencias académicas necesarias para diseñar su proyecto de vida en la Enseñanza Superior, Instituciones Castrenses y/o campo laboral.

Visión:

Entregar educación de calidad a alumnos y alumnas con una proyección académica de excelencia sostenida, promoviendo además el desarrollo humano armónico en sus aspectos psicológicos, espirituales y sociales, por influencia tanto de nuestra Unidad Educativa como del hogar, para lograr en ellos, en base a la disciplina y esfuerzo personal, una formación integral, donde confluyan las competencias, las habilidades y destrezas, los valores éticos y morales, los sentimientos y la espiritualidad, de manera que a futuro sean hombres y mujeres capaces de enfrentar con éxito los desafíos de una sociedad en “cambio permanente”.

Sellos:

- **Educación de calidad:** desarrollar la autonomía del pensamiento en nuestros estudiantes a través de un aprendizaje significativo, que les permita adquirir las competencias para la vida.
- **Formación Integral:** formación centrada en el desarrollo de habilidades cognitivas, sociales, emocionales y éticas que le permita al estudiante enfrentarse con éxito en la vida.

Valores y Competencias:

1.- ÁMBITO ÉTICO-MORAL:

- a) Respeto
- b) Responsabilidad
- c) Solidaridad
- d) Honestidad

2.- ÁMBITO COGNITIVO:

- a) Perseverancia
- b) Reflexivo
- c) Creativo

Información Cuantitativa “Liceo Los Cóndores”:

Liceo Los Cóndores desde el año 2008 hasta el 2025 ha obtenido la distinción de Excelencia Académica, destacando sus resultados en relación con sus pares u homogéneos, así también, la Agencia de Calidad de la Educación, en el mes de diciembre del 2019, clasificó al Liceo, nuevamente en la categoría de desempeño “ALTO” en los niveles de Enseñanza Básica y de desempeño MEDIO en Enseñanza Media, por considerar no sólo los constantes logros en los resultados SIMCE, sino que también nuevos e importantes indicadores de desarrollo personal y social de los estudiantes, junto a otros indicadores relevantes de calidad del proceso escolar (Proyecto Educativo Institucional, 2023). Todo lo anterior, considerando que tiene un Índice de Vulnerabilidad Estudiantil del 72% en enseñanza Básica y de un 76% en enseñanza Media, lo que hace que el trabajo realizado destaque, ya que demuestra que no existen limitaciones para poder aprender y trabajar por el camino que cada alumno se plantea para su futuro.

Figura 1

Resultados SNED 2024 - 2025:

(*) Todos los Factores e Índice SNED están medidos a Nivel Nacional en una Escala de 0 a 100 Puntos y han sido calculados en Base a la Información y Metodología que se resume en el documento técnico del "Sistema Nacional De Evaluación del Desempeño, SNED 2012-2013".

- Efectividad (E): Resultado obtenido en pruebas SIMCE del año anterior a la medición
- Superación (S): Variación de puntajes SIMCE de últimos años
- Iniciativa (I): Incorporación de Innovaciones educativas
- Mejoramiento (M): Adecuado funcionamiento del establecimiento
- Igualdad de Oportunidades (IG): Accesibilidad y permanencia de la población escolar
- Integración (INT): Participación de profesores, padres y apoderados

Para mayor información: ver sitio SNED: sned.mineduc.cl o página web del ministerio: www.mineduc.cl.

RESULTADOS SNED 2024-2025 (*)							
RESULTADOS SNED	IND. SNED	E	S	I	M	IG	INT
Puntaje Establecimiento	69,0170	53,1620	63,4490	85,9659	98,6200	96,0520	66,3960
Puntaje Promedio Grupo Homogéneo	59,1500	38,3070	63,0030	46,1440	97,3500	93,7500	39,8980
Puntaje Máximo Grupo Homogéneo	69,7720	53,1620	68,2510	98,4000	100,0000	98,0310	97,9750
Puntaje Mínimo Grupo Homogéneo	47,8850	25,5590	54,9340	0,0000	82,0680	81,6390	0,0000
Ranking dentro del Grupo Homogéneo	4,0000	1,0000	18,0000	15,0000	19,0000	7,0000	15,0000

Tabla 1

Plantilla Laboral 2024:

Docentes	Asistentes de la educación	Directivos
58	46	8

Fuente: Plantilla Laboral "Liceo Los Cóndores" (Sistema Información General de Estudiantes - SIGE, 2024)

Tabla 2

Datos cuantitativos generales del Establecimiento 2024:

Matrícula 2024	Cursos	Repitentes		Retirados
1.139	32	Ens. Básica: 2	Ens. Media: 5	32

Fuente: Datos Cuantitativos Generales 2024 "Liceo Los Cóndores" (Sistema Información General de Estudiantes - SIGE, 2024)

Tabla 3

Datos cuantitativos de alumnos(as) titulados el 2024:

Año de egreso	Año de titulación
2023	2024

Especialidad	Matrícula	Titulados	% Titulados
Administración	27	25	93%
Atención de Enfermería	37	37	100%

Fuente: Registro de alumnos egresados y titulados del año 2024 de “Liceo Los Cóndores (Sistema Información General de Estudiantes - SIGE, 2024)

Con 26 años de trayectoria en la educación “Liceo Los Cóndores” se ha establecido como un modelo de calidad dentro de la Región de Tarapacá y sobre todos en la Comuna de Alto Hospicio, destacando y/o liderando en los resultados de evaluación externa (SIMCE), tanto en enseñanza básica y media, así como en el desarrollo de su formación Técnico Profesional, quien que se sitúa como referente de crecimiento profesional para los jóvenes de la comunidad, resaltando por sus convenios con instituciones como; Servicio de Salud de Tarapacá, Clínica Tarapacá, Municipalidad de Alto Hospicio, Gendarmería de Chile y empresas del sector.

Tal es el esfuerzo que se hace por la formación TP, que el año 2024 fue destacado en la revista de CILED (Centro de Innovación en Liderazgo Educativo – www.ciled.udd.cl), resaltando una buena práctica en relación al convenio de colaboración Asistencial-docente, entre el establecimiento educativo y el Servicio de Salud de Tarapacá, el que contempla un proceso formativo continuo para la especialidad de Atención de Enfermería, por medio del desarrollo de Prácticas Curriculares o Pasantías y el de Prácticas Profesionales o finales.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El desarrollo de este proceso le permite al establecimiento analizar sus propias prácticas y organizar su trabajo, relacionándolo directamente con los objetivos de mejora, los que se enfocan en fortalecer los aprendizajes de los estudiantes, considerando también, que es un proceso de aprendizaje interno, el que permite reconocer fortalezas y debilidades u oportunidades de mejora.

Un buen diagnóstico es un paso fundamental para determinar el sentido de la tarea, los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos y para comprometer a los actores que deben realizarlos. Así lo sugieren las investigaciones acerca de las fuerzas que rigen el cambio en educación, donde se destaca el papel que tienen las personas implicadas y las instituciones en que éstas actúan, en el origen y el mantenimiento de cualquier transformación educativa (Fullan, 1993).

La aplicación del Diagnóstico Institucional se realizó en Liceo Los Cóndores de Alto Hospicio, de la Región de Tarapacá, donde se empleó una ficha técnica, con la que fueron consultados 100 funcionarios, entre ellos, docentes, asistentes de la educación e integrantes del Equipo directivo. Las respuestas obtenidas entregaron insumos suficientes para plasmar y desarrollar el Plan de Mejoramiento Educativo que se mostrará más adelante.

El insumo que arrojó el Diagnóstico ejecutado permitió evaluar y analizar la institución de una manera cuantitativa y cualitativa, identificando puntos críticos de la gestión institucional, que no son desarrollados o que no son percibidos con el nivel de calidad adecuado, lo que es consecuencia del desarrollo de acciones que no lograron en su totalidad su objetivo o su sociabilización.

En consecuencia, de lo anterior, el análisis de los datos reflejados facilitó la confección de un FODA, herramienta que permitirá identificar fortalezas y debilidades que deben ser enfrentadas para mejorar la gestión institucional.

Tabla 4

Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Mínima rotación de docentes. - Profesionalismo y capacitación de docentes. - Baja tasa de repitencia. - Nula deserción escolar. - Estrategias para identificar situaciones de tipo social, afectivas y conductuales. - Estrategias para disminuir el porcentaje de ausentismo de los alumnos. - 9 periodos continuos de excelencia académica. - Sellos institucionales implantados en los trabajadores. - Imagen institucional instaurada en la comuna. - Infraestructura adecuada a las necesidades educativas. - Convenios con instituciones y empresas, que potencian la formación Técnico Profesional. - Gestión de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo ingreso de alumnos nuevos. - Baja tasa de deserción. - Alto compromiso de los docentes y trabajadores en general. - Nuevas metodologías de trabajo docente. - Apoyo de recursos materiales constante al desempeño docente. - Puntajes de pruebas estandarizadas sobre el mismo grupo socioeconómico y primeros o segundos de la comuna. - Asesoría externa ATE (Apoyo Técnico Educativo). - Uso de Plataformas tecnológicas (UMAXIMO, otros).
<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de procesos protocolizados. - Desconocimiento de nuevas normativas. - Falta de profesionales especialistas en actividades complementarias a la docencia. (Psicopedagoga, Psicólogo, etc.). - Inexistencia del “Profesor flotante”. - Gestión incompleta en la supervisión de planificaciones y seguimiento de las metodologías utilizadas en la clase. - Revisión de la cobertura curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de nuevos alumnos. - Nuevas normativas y leyes en educación. - Nuevas tendencias de los jóvenes. - Aumento de la población extranjera en la región. - Oferta académica de carreras técnico profesional. - Compromiso de padres y apoderados con la institución.
DEBILIDADES	AMENAZAS

Fuente: Análisis de los resultados del Diagnóstico Institucional aplicado en Liceo Los Córdoros.

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de procesos

El Diagnóstico Institucional se desarrolló considerando las áreas y dimensiones del PME (Plan de Mejoramiento Educativo) desarrollado en Liceo Los Cóndores, con el objetivo de identificar el impacto de las acciones realizadas, que deben mejorar o continuar su gestión.

La tabla que se muestra a continuación se utilizó como parámetro de calidad para identificar el nivel en que se califica la calidad de cada una de las acciones realizadas, lo que entregará el insumo suficiente para confeccionar el PME institucional.

Tabla 5

Nivel de calidad - Diagnóstico Institucional.

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

Fuente: Diagnóstico Institucional – UCM.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presenta un análisis detallado por Área y Dimensión del Plan de Mejoramiento Educativo, sustentado en el Diagnóstico Institucional aplicado en la Comunidad educativa de Liceo Los Cóndores, quienes calificaron y determinaron el nivel de calidad de las acciones que el establecimiento desarrolla dentro de su gestión, con lo que se da respuesta a las necesidades de la comunidad en general y a las exigencias externas.

El análisis presenta una revisión detallada por dimensión el que se acompaña de un gráfico de barra, confeccionado con la información extraída del Diagnóstico Institucional, donde se distribuyen por la valorización de calidad entregada por cada encuestado.

Análisis del Área de Gestión Curricular: Dimensión Gestión Pedagógica

La dimensión de Gestión Pedagógica considera las políticas, procedimiento y prácticas que se desarrollan en el establecimiento, las que son diseñadas, organizadas y ejecutadas por los diferentes actores del establecimiento, como el Director, los docentes, los equipos técnicos y/o coordinadores, quienes deben coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso significativo y relevante conocido como enseñanza-aprendizaje, teniendo como objetivo asegurar y alcanzar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa y pedagógica.

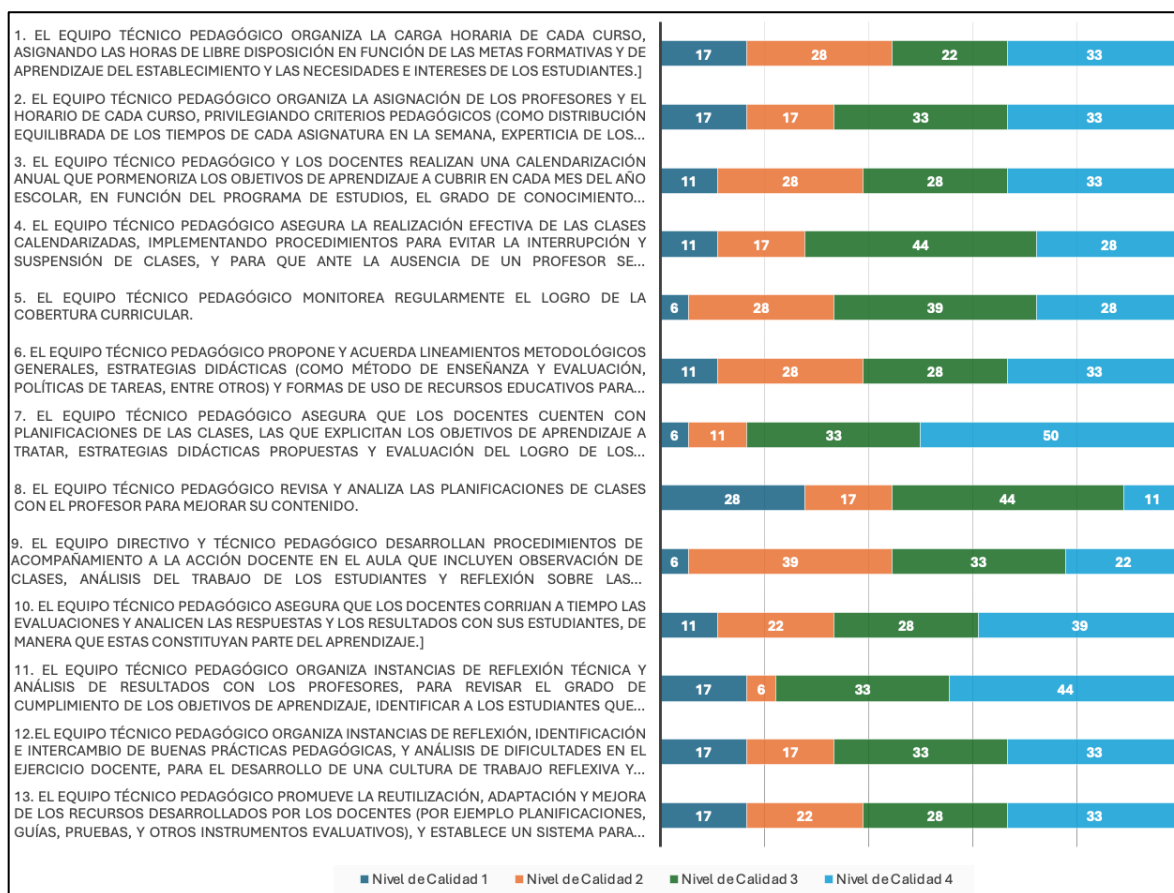
Considerando el punto anterior, se puede advertir en la Figura 2, que la comunidad educativa de Liceo Los Cóndores percibe una alta aceptación por los procesos y gestión desarrollada, destacando las acciones realizadas en relación a la organización de los horarios de los docentes, con un total de 33 personas, así como 50 personas indicaron la exigencia de la existencia de planificación de trabajo a realizar en el aula. De igual manera se refleja reconocimiento como elevado en el estándar de calidad, la acción desarrollada en la relación a la reflexión conjunta de la cobertura curricular e identificación del cumplimiento de los objetivos con 44 personas que lo identificaron en el nivel de calidad más alto.

Por otro lado, la comunidad educativa de Liceo Los Cóndores, identifica como carente o dentro del nivel más bajo de calidad, la gestión que se realiza en relación a la revisión y análisis de las planificaciones de clases que confeccionan y aplican los docentes, con un total de 28 personas, por lo que, este proceso o no se realiza a la totalidad de los funcionarios o se hace de manera aleatoria, desestimando la oportunidad de nutrir y mejorar la gestión docente general. Así también, la retroalimentación o mejorar de las planificaciones es limitada o inexistente, como lo identifican . Por otro lado, el acompañamiento es una actividad que casi no se realiza o que se hace de manera puntual o específica según la urgencia o necesidad, lo que indican 6 personas en el nivel más bajo y 39 lo califican en el segundo nivel más bajo de calidad, totalizando 45 personas que no le dan un mínimo aceptable a la acción.

La inexistencia de los procesos mencionados, ocasionan que la cobertura curricular o efectividad de la labor educativa no tenga un punto de evaluación para permitir identificar cómo se puede mejorar o generar estrategias nuevas para poder cumplir con el objetivo específico de esta dimensión, lo que destacan 6 personas en el nivel más bajo de calidad, lo que se complementa con otras 28 que lo califican en el segundo lugar más bajo del nivel de calidad, si bien se reconoce que hay acciones relacionadas con las debilidades identificadas, el momento en que se ejecutan, no logran generar remediales a corto plazo para modificar y encausar la consecución de los objetivos.

Figura 2

Área Gestión Curricular: Dimensión Gestión Pedagógica



Nota: Gráfico de barra de la Dimensión de Gestión Pedagógica, diseñado con información extraída del Diagnóstico Institucional.

Análisis del Área de Gestión Curricular: Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula.

Según los objetivos planteados en cada una de las bases curriculares, cada docente debe velar por diseñar procedimientos y estrategias que aseguren el logro de éstos, manteniendo los procesos efectivos y modificando los que no lograron lo que se esperaba.

En general cada uno de los docentes identifica sus prácticas como aplicadas y cumplidas en gran porcentaje, pero existe una parte de ellos, que no logra abarcar a la totalidad de la audiencia durante la entrega de contenidos o desarrollo de sus clases, teniendo una baja participación de los alumnos en el aula de manera activa, lo que se traduce en la baja atención por la información que se entrega o actividad que se realiza, percibiéndose en que los alumnos no se atreven a preguntar, no se ofrecen a leer, evitan discutir con una visión de aprendizaje, que desarrollen las actividades o tareas que se les indica u otras, lo que dificulta la evaluación inmediata que debe realizar el docente en cada una de sus clases, teniendo que detenerse de manera constante para integrar a los alumnos y motivarlos para que participen, 17 de los consultados lo califican en el nivel más bajo de calidad y otros 17 lo posicionaron en el segundo lugar más bajo de la tabla de calidad referencial.

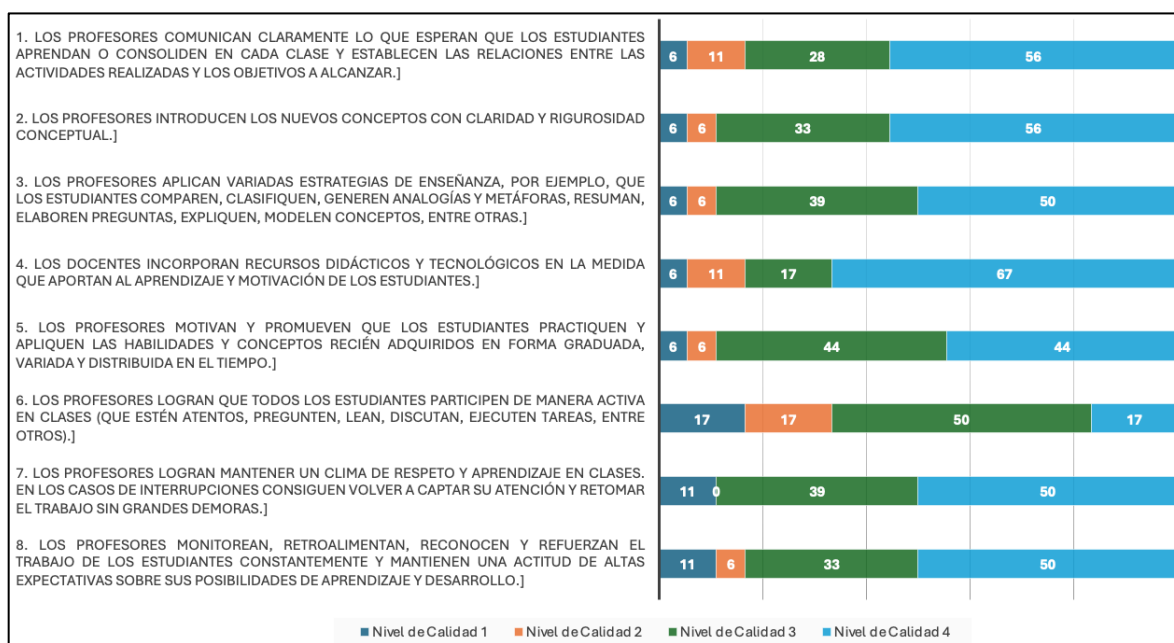
Si bien la gráfica que se muestra los porcentajes de respuestas ubicados en gran medida en los niveles de calidad 3 y 4, se hace hincapié en la percepción que se tiene por los que no logran abarcar a la totalidad de la audiencia, pero se destaca el resto de indicadores que muestran fortalezas en la gestión particular de cada docente, como es la comunicación efectiva por parte de los docente, con 56 personas que lo califican en la máxima categoría, el trabajo que se realiza por potenciar el vocabulario de los alumnos, mediante la incorporación de nuevos conceptos, el uso de estrategias diversas para conseguir los objetivos de aprendizajes en la generalidad de los alumnos y en los que tienen un aprendizaje diferenciado, así también como la realización de actividades donde el alumno debe aplicar sus habilidades, siempre intentando mantener un clima de respeto y de aprendizaje.

Destacan como un total de 67 personas que califican la acción con el más alto nivel de calidad, la acción de uso de recursos didácticos y tecnológicos en el aula, 50 personas destacan positivamente las variadas estrategias de enseñanza utilizada por los docentes.

La generalidad de las acciones se sitúa en nivel de calidad elevado máximo, lo que respalda lo indicado anteriormente.

Figura 3

Área de Gestión Curricular: Dimensión Enseñanza en el aula.



Nota: Gráfico de barra de la Dimensión Enseñanza en el aula, diseñado con información extraída del Diagnóstico Institucional.

Análisis del Área de Gestión Curricular: Dimensión Apoyo al desarrollo del estudiante.

La evolución constante, llena de nuevas necesidades hace que los establecimientos educacionales no solo se centren en la entrega de contenidos, sino que, se deban identificar otros aspectos que influyen en el aprendizaje de los alumnos, lo que tiene relación con las políticas, procedimientos y estrategias que se aplican para velar por el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes.

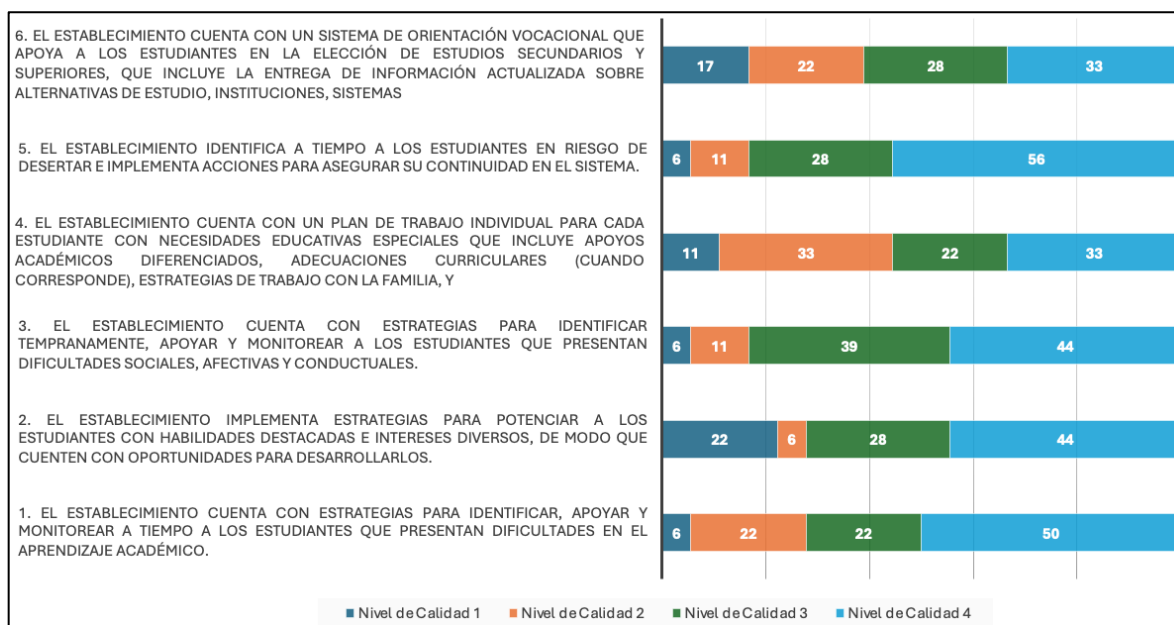
En relación a lo indicado anteriormente, Liceo Los Cóndores ha desarrollado estrategias que intentan abarcar este punto, relevando su importancia, pero quedando al debe en ocasiones, tanto por la falta de conocimiento y por capacidad humana, por el aumento de casos o situaciones que hacen urgente el apoyo. Vale decir que existe un equipo que trabaja mancomunadamente para velar por el desarrollo de los alumnos, pero aun así hay puntos por mejorar.

El trabajo enfocado en cada uno de los alumnos es algo que ha dificultado el proceso, como se advierte en el punto número 4 de la figura 4, se destaca en la gráfica un nivel disminuido de calidad, el trabajo individualizado para cada alumno con necesidades especiales, con un total de 11 personas que lo determinaron en el nivel más bajo de calidad, secundado por 33 personas que le asignaron el segundo nivel más bajo de calidad, lo que puede generarse por la carencia de profesionales especializados, por la demanda diaria y por el explosivo aumento de situaciones. Por lo mismo, se está trabajando en diferentes planes y/o programas para enfrentar este tipo de situaciones, pero aún están en proceso.

De igual manera, se destaca, pero positivamente el proceso que se aplica para identificar casos de estudiantes en riesgo de deserción, lo que ha generado la nula tasa de estudiantes en esta condición, así también como se hace con los alumnos que presentan necesidades de tipo social, afectivas y conductuales, con un total de 44 personas que lo califican en el nivel más alto de calidad.

Figura 4

Área de Gestión Curricular: Dimensión Apoyo al desarrollo del estudiante.



Nota: Gráfico de barra de la Dimensión Apoyo al desarrollo del estudiante, diseñado con información extraída del Diagnóstico Institucional.

Análisis del Área de Liderazgo: Dimensión Liderazgo del sostenedor.

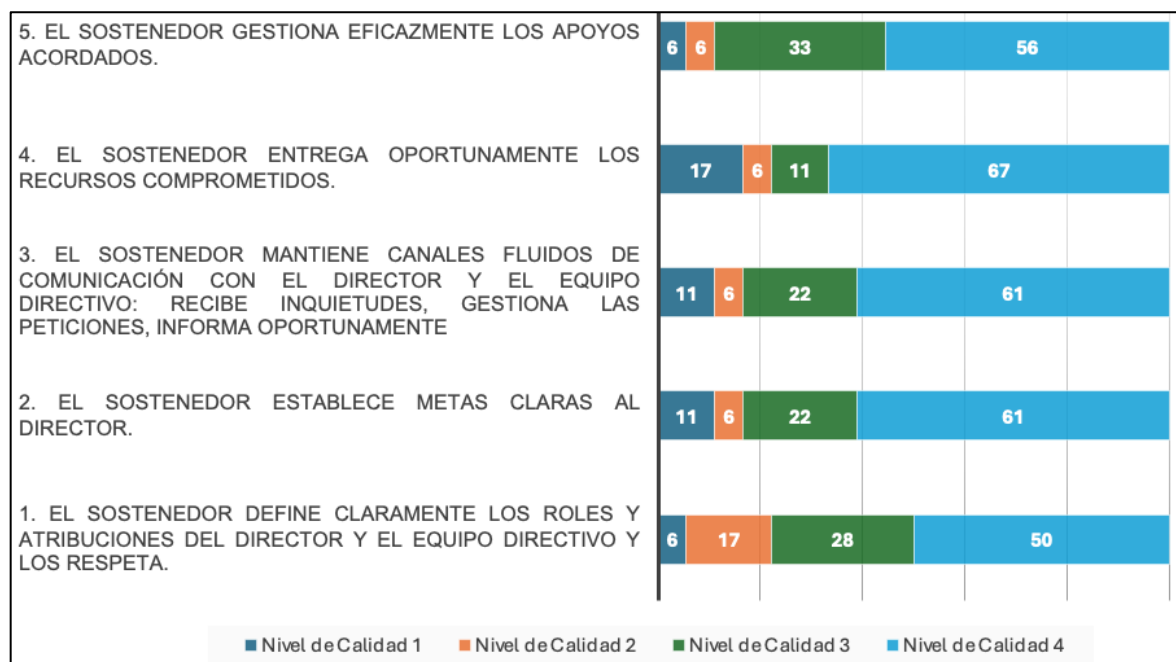
Teniendo presente que existen establecimiento donde el sostenedor y el director son personas diferentes entre sí, hay exigencias que deben estar presente en la gestión educativa, para que se cumplan los objetivos y los requerimientos, tanto internos como externos, por lo que se deben establecer canales de comunicación efectivos y fluidos entre estos dos actores de la comunidad educativa, así como también, el director es el responsable de los resultados educativos y formativos, que se sustentan en el Proyecto Educativos Institucional, del desarrollo de los docentes, del mejoramiento de las prácticas y de dirigir de forma efectiva.

En esta área no se identifican falencias o debilidades considerables o significativas, lo que es causado porque, al ser un Liceo particular subvencionado, donde el sostenedor y el director son la misma persona, por lo tanto, la toma de decisiones es más rápida y menos burocrática. Por otro lado, tanto el director como el equipo directivo tienen roles definidos, el que desarrollan de manera efectiva a nivel general, basado siempre en el cumplimiento de las exigencias internas y externas, como se aprecia con un total de 61 personas que lo califican en el más alto nivel de calidad. Sin embargo, las exigencias son diarias, por lo mismo, siempre se puede pensar en mejorar la gestión que realiza cada uno de los estamentos, comenzando por el más alto que es el sostenedor y director del establecimiento.

En la gráfica que muestra la Figura 5, se destaca como fortaleza o como acción de alta calidad la eficacia en los acuerdos con un total de 56 personas que lo confirman, en la gestión de los recursos con un total de 67 personas que lo catalogan en el nivel más alto de calidad, en la fluidez de los canales de comunicación destacado por 61 personas, en las metas que se instauran, igual con un total de 61 personas, y en el rol de cada trabajador del establecimiento, con 50 personas que lo identificaron como nivel más alto.

Figura 5

Área de Liderazgo: Dimensión Liderazgo del sostenedor.



Nota: Gráfico de barra de la Dimensión Liderazgo del sostenedor, diseñado con información extraída del Diagnóstico Institucional.

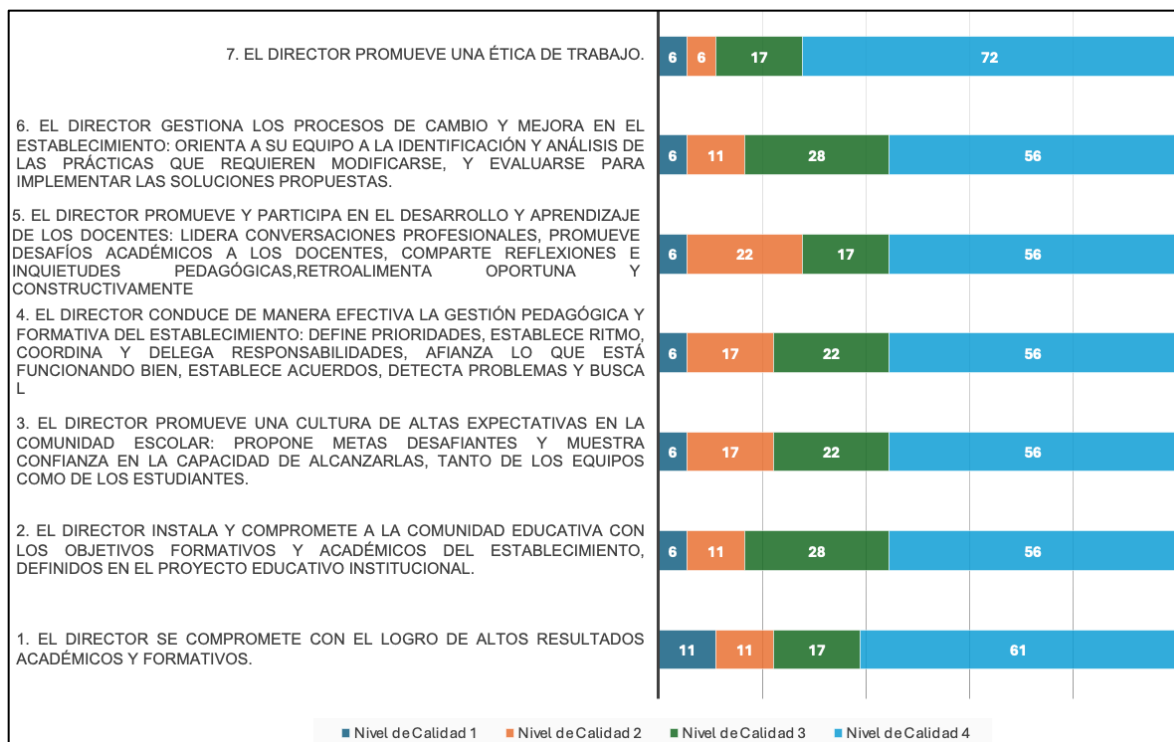
Análisis del Área de Liderazgo: Dimensión Liderazgo formativo y académico del director.

Nuevamente en la gráfica que se muestra a continuación, se puede identificar el nivel de calidad elevado, destacando al gestión realizada por el director y sostenedor, en relación a: Gestión de procesos, promoción y participación de los aprendizajes de los docentes, con 56 personas que lo catalogan en lo más elevado; en la conducción de la gestión pedagógica, con un total de 56 personas que lo calificaron como lo más elevado; en el desarrollo de una cultura de altas expectativas, con 56 personas que indican que las acciones son de calidad total; en el compromiso de la comunidad, con 56 personas que lo reconocen como nivel 4 y en el trabajo que se hace para aumentar el compromiso

de la comunidad con los objetivos institucionales, con un total de 61 personas que le asignaron la más alta calificación.

Figura 6

Área de Liderazgo: Dimensión Liderazgo formativo y académico del director.



Nota: Gráfico de barra de la Dimensión Liderazgo formativo y académico del director, diseñado con información extraída del Diagnóstico Institucional.

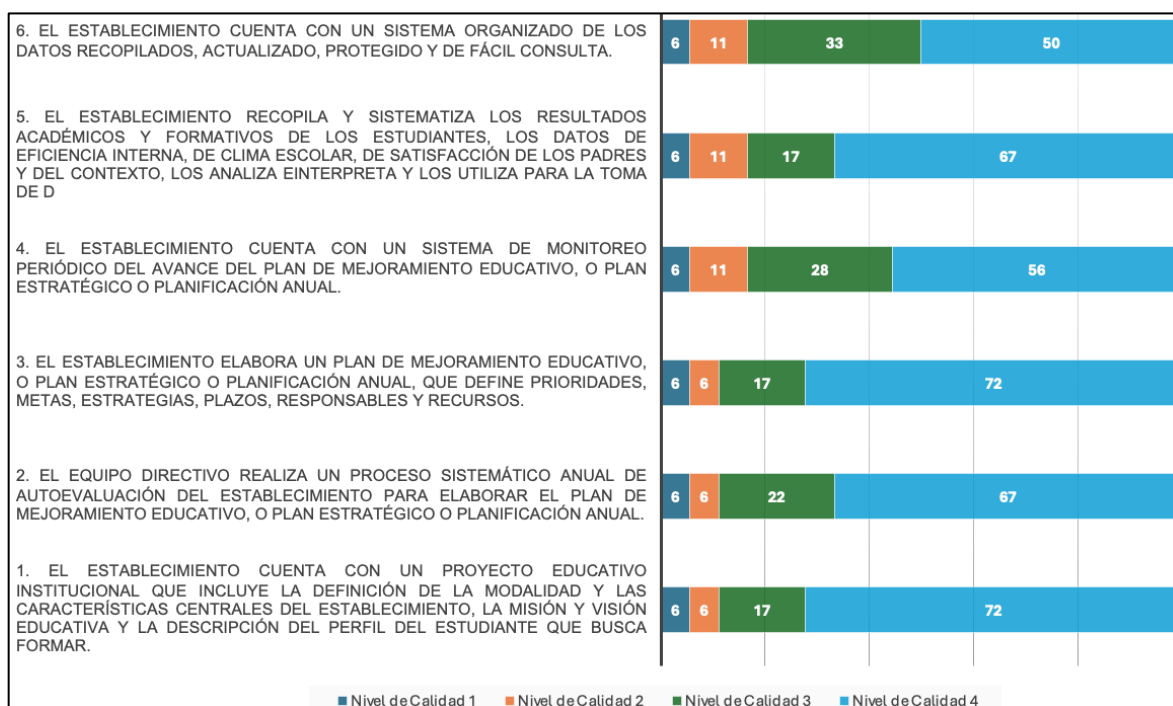
Análisis del Área de Liderazgo: Dimensión Planificación y gestión de resultados.

La implementación de diferentes acciones, así como herramientas físicas y tecnológicas han hecho que se pueda alcanzar un alto nivel de calidad en los procesos detallados en la figura siguiente, donde se detecta la existencia de un sistema que recopila datos, reconociéndolo un total de 50 personas como nivel 4; sistematiza los resultados académicos, con 67 personas que lo asocian con la más alta calidad; apoya el monitoreo del desempeño de los alumnos, con 56 personas que lo califican como nivel 4; proporciona insumos para la autoevaluación, para establecer objetivos y metas, con 72 personas que respaldan la acción calificándola con el nivel más elevado.

También se cuenta con un Plan Institucional, en el que se detallan los lineamientos y estándares que se espera y por los cuales se trabaja por conseguir, en relación a los trabajadores y al de los alumnos, por lo que se podría indicar, que no existen debilidades considerables en esta dimensión, pero siendo consiente que todo proceso puede ser mejorado.

Figura 7

Área de Liderazgo: Dimensión Planificación y gestión de resultados.



Nota: Gráfico de barra de la Dimensión Planificación y gestión de resultados, diseñado con información extraída del Diagnóstico Institucional.

Análisis del Área de Convivencia escolar: Dimensión Formación.

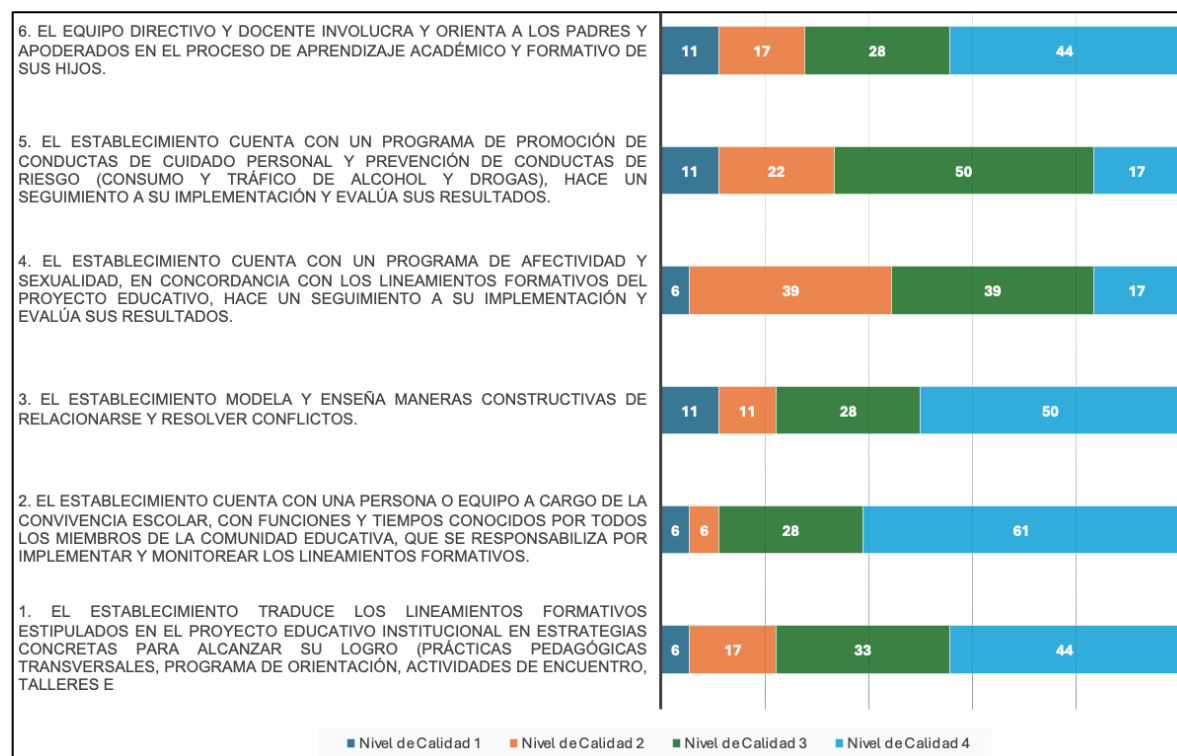
Desde el área de la convivencia escolar se establecen políticas, procedimientos y prácticas que debe implementar el establecimiento para promover la formación efectiva, social, ética, física y espiritual de los alumnos, accionando de forma intencionada la participación y orientación de los padres y apoderados en los procesos formativos y de aprendizaje, definiendo programas y planes de trabajo en diferentes temáticas, como son la sexualidad, la resolución de conflictos y otros.

En esta área, puntualmente en la dimensión de Formación, destacan negativamente las acciones asociadas a los programas diseñados para la promoción de la conducta y para la afectividad y sexualidad, calificados por 33 y 45 personas respectivamente, dentro de los 2 niveles más bajos de calidad, lo que se respalda por la inexistencia o desconocimiento de éstos en la práctica.

Ahora bien, las acciones que se hacen por parte del equipo directiva y los docentes, la que involucra a la comunidad educativa en general, en los procesos de aprendizaje, destaca por ser calificada como nivel alto, por 44 personas. Así también, destacan 50 personas, en el nivel mayor, las acciones que se hacen para modelar y enseñanza para relacionarse y resolver conflictos.

La gestión de la encargada de convivencia también es destacada por 61 personas, lo que disminuye al hablar de los lineamientos del PI institucional y las estrategias para alcanzar su logro, con un total de 44 personas que lo califican en el nivel más alto de calidad, pero que aún es destacable y positivo.

Se debe mencionar que en general los resultados obtenidos muestran un nivel de calidad importante, destacando la orientación que se realiza con los padres, lo que significa el involucramiento de padres y apoderados en la comunidad, la forma en que se relacionan los alumnos, el interés por contar con un equipo multidisciplinario que potencie los temas relacionados con la convivencia escolar y la consideración que tiene este ámbito en el Proyecto Institucional. Pero, destaca de forma disminuida, la calidad del proceso que tiene relación con la existencia de programas específicos en temas como la afectividad y sexualidad, lo que no significa que no sean temas tratados, pero no se cuenta con un diseño claro y estructura a implementar.

Figura 8**Área Convivencia Escolar: Dimensión Formación.**

Nota: Gráfico de barra de la Dimensión Formación, diseñado con información extraída del Diagnóstico Institucional.

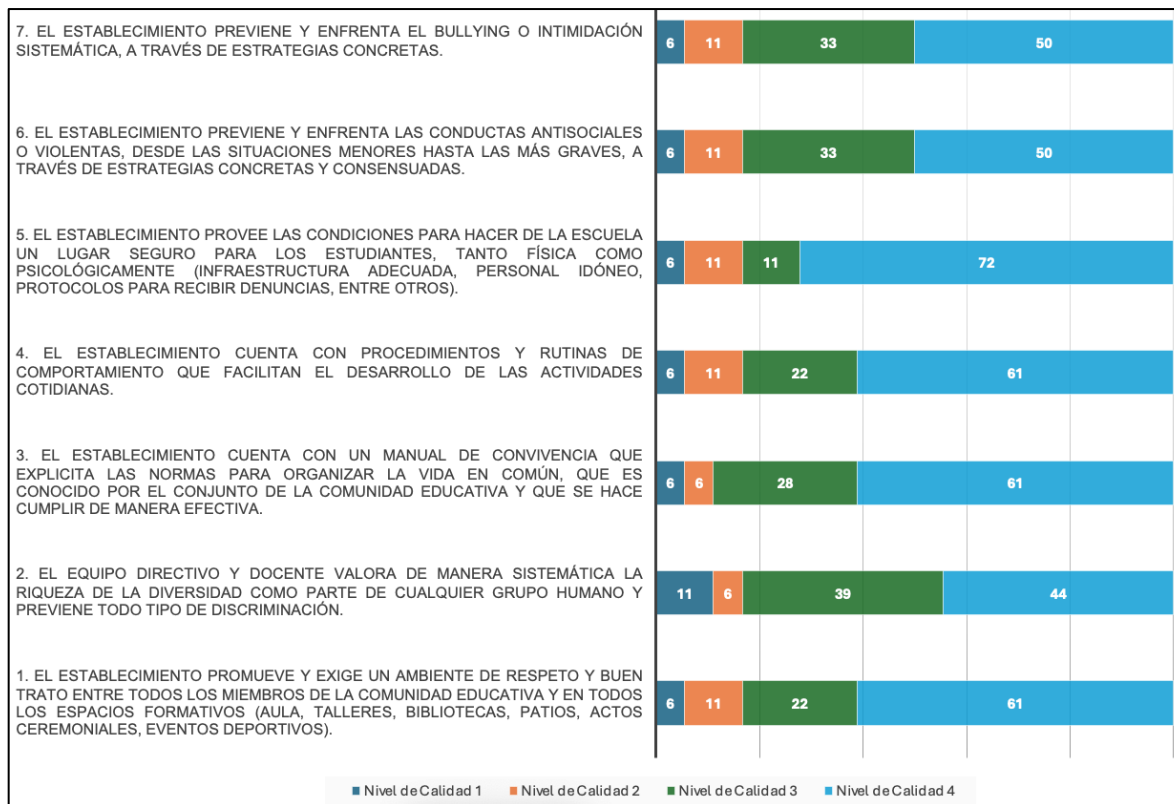
Análisis del Área Convivencia Escolar: Dimensión de Convivencia escolar.

En esta dimensión, la generalidad de los encuestados identificaron las prácticas desarrolladas en niveles 3 y 4 de calidad, lo que destaca el actuar institucional, como es velar por la prevención en acciones de bullying, en la prevención de prácticas antisociales, en la generación de condiciones idóneas para el aprendizaje, en la aplicación de procedimientos y rutinas que ayudan al cumplimiento de actividades cotidianas, en el trabajo de socializar y contar con un manual de convivencia, en realzar la diversidad de los integrantes de la comunidad educativa y en promover e intensionar

una ambiente de respeto y de buen trato entre los alumnos con sus pares y con los funcionarios.

Se identifican como parte de las fortalezas las acciones que se realizan en:

- Prevención del Bullying con un total 50 personas que lo califican como alta calidad.
- Prevención de conductas antisociales y violentas, con 50 personas que lo catalogan como nivel alto 4.
- Destaca por sobre todo el trabajo que se hace para establecer las condiciones que generen seguridad para los estudiantes, donde 72 personas lo evaluaron como nivel 4 de calidad.
- La acción por la realización de actividades cotidianas y la existencia del manual de convivencia se califican en nivel alto 4, por 61 personas cada una, al igual que las acciones que se hacen para mantener un ambiente de respeto en la comunidad educativa.
- La valorización de la riqueza de la diversidad por parte del equipo directivo, del director y de los docentes, es calificada por 44 personas como nivel 4.

Figura 9**Área Convivencia Escolar: Dimensión Convivencia escolar.**

Nota: Gráfico de barra de la Dimensión Convivencia escolar, diseñado con información extraída del Diagnóstico Institucional.

Análisis del Área Convivencia Escolar: Dimensión Participación.

Nuevamente los niveles de calidad mayores son destacados por el alto porcentaje de respuestas, lo que señala la preocupación y desarrollo de acciones en este aspecto, aunque se debe reconocer que la gestión en esta área, es cada vez más demandante y requiere de mayor rigurosidad en la ejecución de acciones para prevenir e identificar causales que generen situaciones desfavorables.

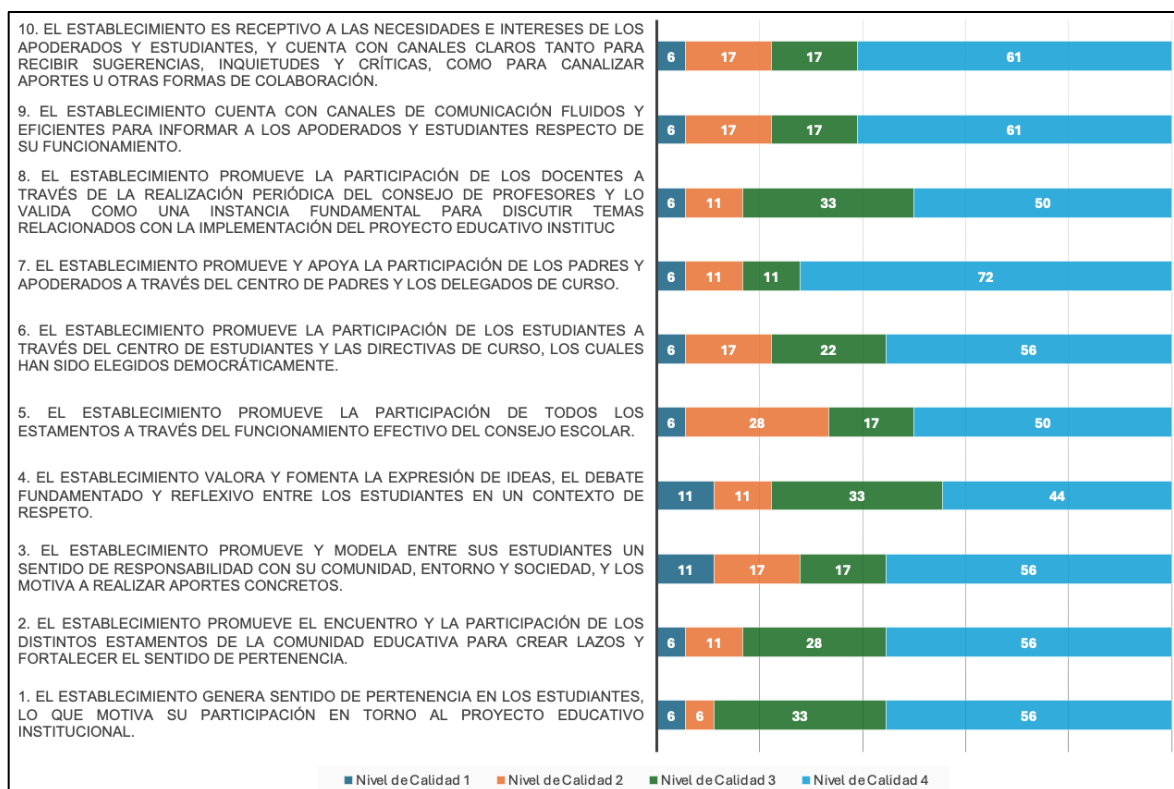
Si bien destacan las acciones en la Dimensión de Participación, como es la atención que se le entrega a los padres y apoderados, a los alumnos, al recibir sus sugerencia y escuchar sus solicitudes, por 61 personas que lo califican en nivel 4 de calidad; al mantener canales amigables y fluidos de comunicación con la comunidad, que

es respaldado por 61 personas que lo valoran en nivel 4 de calidad; al contar con un consejo de profesores activo, calificado en el nivel más alto por 50 personas; al establecer procesos significativos para la elección y trabajo del Centro de alumnos, definido por 56 personas como nivel alto; al promover la responsabilidad, al generar estrategias para aumentar el sentido de pertenencia de los alumnos y funcionarios, indicado por 56 personas como nivel 4 o más elevado.

Cada acción realizada en esta dimensión es calificada mayoritariamente como de alta calidad, tanto en los niveles 3 y 4, dejando un mínimo de personas que tienen una visión o percepción distinta, calificando las acciones con nivel de calidad deficiente.

Figura 10

Área Convivencia Escolar: Dimensión Participación.



Nota: Gráfico de barra de la Dimensión Participación, diseñado con información extraída del Diagnóstico Institucional.

Análisis del Área de Gestión de Recursos, Dimensión Gestión del recurso humano.

No solo la labor educativa es relevante en un Establecimiento, sino que también la gestión que se aplica en la relación, búsqueda e incorporación del personal competente que trabaja y se desarrolla dentro de estas instituciones, haciendo necesario normar y protocolizar diferentes procesos que sirven para proveer al establecimiento del capital humano.

Dentro de esta dimensión, se ejecutan acciones que buscan motivar a los funcionarios, vinculándolos, reconociéndolos, generando un clima positivo de trabajo, evaluar y retroalimentar a los docentes, buscando la mejora continua de cada uno.

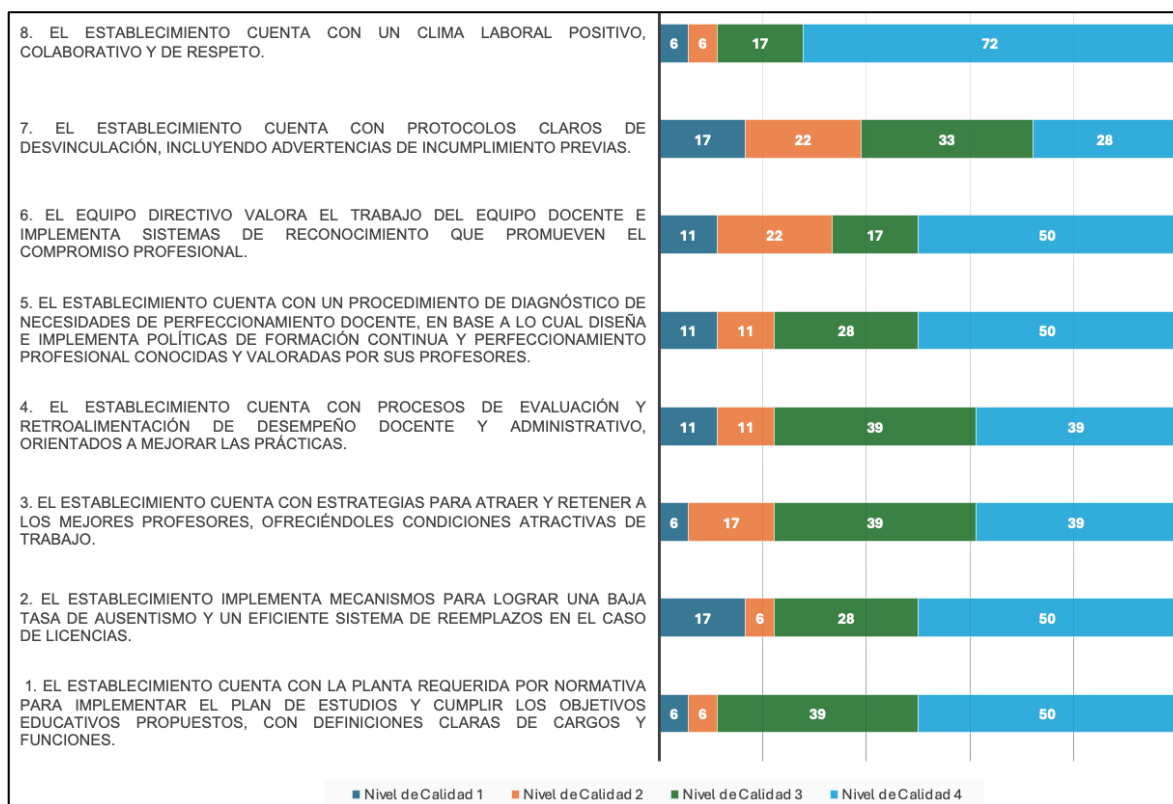
Las acciones que se reconocen como fortalezas, al ser reconocidas en el nivel 4 de calidad o mayor calidad, son:

- El clima laboral positivo, colaborativo y de respeto con un total de 72 personas.
- Contar con sistemas de reconocimiento de la labor del docente, con 50 personas.
- Acciones para establecer procesos de evaluación y retroalimentación, con 39 personas.
- Mecanismos para evitar o disminuir el ausentismo, con 50 personas.
- Contar con la plata suficiente para dar una respuesta académica y lograr los objetivos, con 50 personas.

Dentro de las debilidades o acciones por mejorar, 17 personas calificaron en nivel 1, deficiente, las acciones que se hacen para contar con un protocolo de desvinculación, destacando con mayor tasa de reconocimiento por la inexistencia de este documento.

Figura 11

Área Gestión de Recursos: Dimensión Gestión del recurso humano.



Nota: Gráfico de barra de la Dimensión Gestión del recurso humano, diseñado con información extraída del Diagnóstico Institucional.

Análisis del Área de Gestión de Recursos, Dimensión Gestión del Recurso financiero y administrativo.

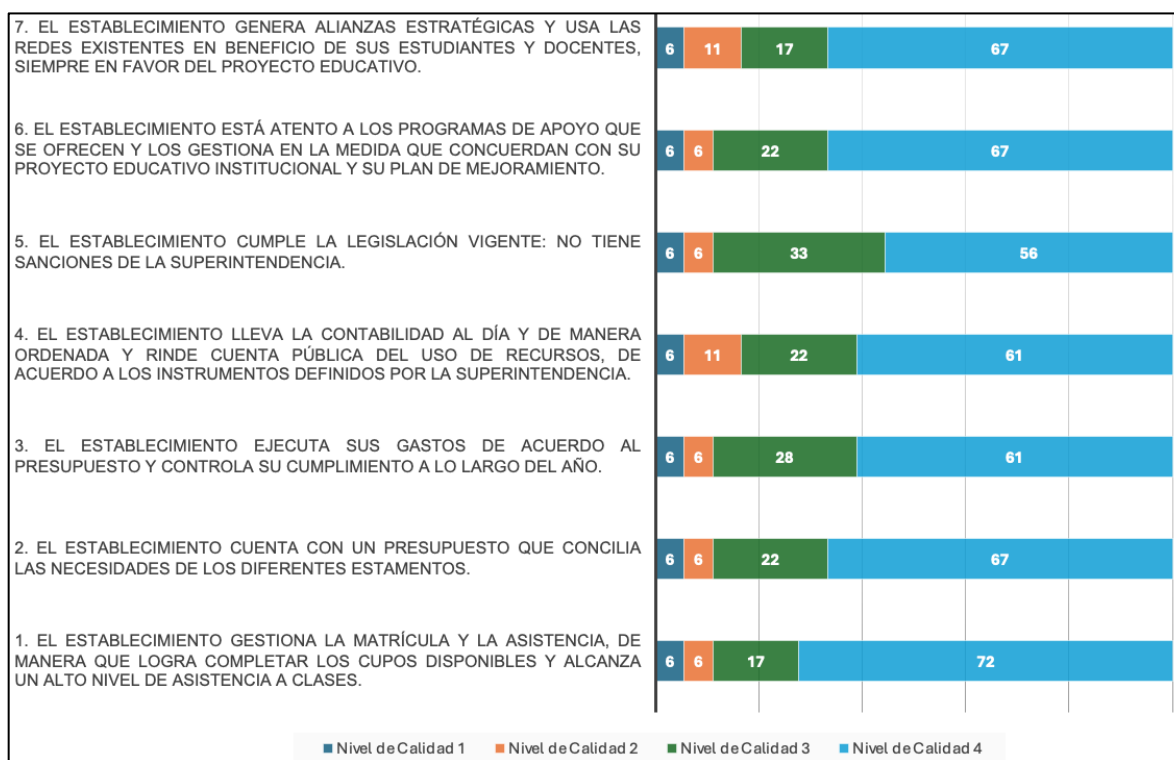
En relación al uso de los recursos, puntualmente el monetario o financiero, se puede apreciar la satisfacción o nivel de calidad percibido por la comunidad consultada, ya que se manifiesta de manera tangible el uso y gestión de ellos, los que favorecen la infraestructura institucional, a los alumnos, padres, apoderados y a los funcionarios, siendo un punto importante y destacable, la cantidad de acciones que se realizan en este aspecto, donde se distribuyen los recursos para abastecer la necesidad de cada una de

las partes involucradas, siempre enfocado en el beneficio pedagógico que trae cada acción.

Las personas en su mayoría calificaron las acciones en esta dimensión como nivel elevado o 4, como se aprecia en la figura 12, donde se encuentran desde las 56 personas hasta las 72, lo que representan y reconocen esta dimensión como destacada en general.

Figura 12

Área Gestión de Recursos: Dimensión Gestión del recurso financiero y administrativo.



Nota: Gráfico de barra de la Dimensión Gestión del recurso financiero y administrativo, diseñado con información extraída del Diagnóstico Institucional.

Análisis del Área de Gestión de Recursos, Dimensión Gestión de los recursos educativos.

Al igual que en el gráfico anterior, los indicadores de calidad, vuelven a posicionar la percepción de los consultados en un nivel de calidad elevado, lo que se sustenta en sus instalaciones, talleres por especialidad TP, por los recursos pedagógicos, físicos y tecnológicos, por contar con una CRA totalmente operativo y abierto a la comunidad.

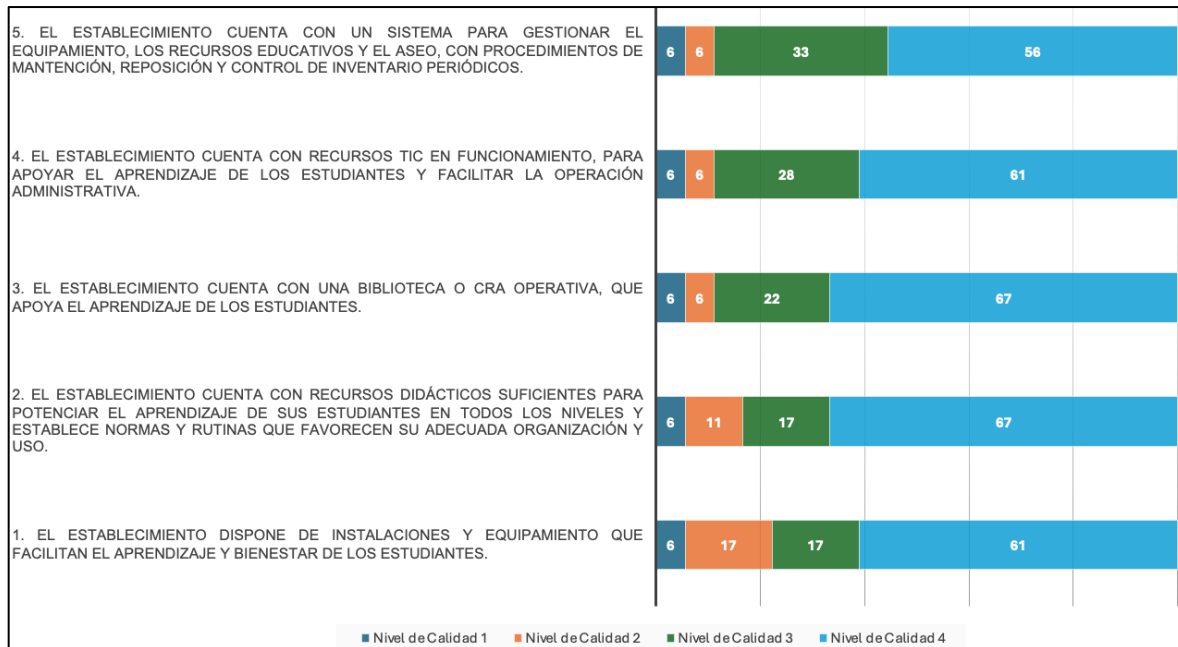
Este establecimiento es destacado constantemente por la cantidad de recursos pedagógicos con los que cuenta, los que están disponibles para los alumnos y para facilitar el trabajo de la gestión pedagógica. Pero, al igual que toda actividad, esta puede mejorar, sobre todo cuando hay recursos que son de uso diario, estos deben ir cambiándose, reponiéndose o simplemente mejorándolos por nuevos, según determine la tecnología.

Nuevamente varían desde las 56 personas hasta las 67, que calificaron las acciones de esta dimensión en un nivel de calidad 4, como más elevada.

Finalmente, se puede determinar que existe siempre una oportunidad por mejorar la gestión y las acciones, pero ya se encuentran situadas en un nivel de calidad elevado y destacable, donde la comunidad educativa es partícipe y usuaria de éstos recursos que son tan necesarios para competir con las externalidades que quitan la atención del alumnado, generando mayor dificultad para los docente al momento de desarrollar estrategias de aprendizajes.

Figura 13

Área Gestión de Recursos: Dimensión Gestión de recursos educativos.



Nota: Gráfico de barra de la Dimensión Gestión de recursos educativos, diseñado con información extraída del Diagnóstico Institucional.

Hallazgos por áreas y dimensiones

Considerando que el parámetro para evaluar si las acciones se han aplicado de manera aceptable y relevante varían entre el nivel 3 y 4 de la Tabla de calidad, en cambio, lo que debe mejorar inmediatamente está principalmente en el nivel 1 y lo que debe tenerse en consideración mediata se ubica en el nivel 2, es que se han determinado los siguientes hallazgos.

En el área de Gestión curricular, en la Dimensión de Gestión Pedagógica se puede advertir que el punto 8 de la encuesta realizada durante la aplicación del Diagnóstico Institucional, la percepción de los consultados se inclinó notoriamente por las alternativas de calidad baja, haciendo urgente la necesidad de mejorar o crear acciones que se enfoquen en la revisión y análisis de las planificaciones de clases en conjunto con el docente, para mejorar su contenido. Así también, en la misma área y dimensión, el punto 9, se percibió como deficiente, en lo que tiene relación con el acompañamiento del equipo técnico y del dirección, a la gestión docente dentro del aula.

Continuando en la misma área, pero en la dimensión de Enseñanza en el aula, el punto 6 de la encuesta, muestra la inclinación de los consultados por calificar las acciones en los niveles 1 y 2 de la tabla de calidad, destacando que no todos los docentes logran que la totalidad del alumnado participen en las clases, generando una preocupación por mejorar las prácticas en este punto, para mejorar la enseñanza y conseguir los objetivos académicos planteados.

En la dimensión del Apoyo al desarrollo del estudiante, dentro del área de Gestión Curricular, se releva el punto 4 de la encuesta, el que se marca por la falta de un plan individualizado por estudiantes con necesidades educativas, donde se generan acciones, pero no logran alcanzar un nivel de calidad satisfactorio.

En el área de Liderazgo, las dimensiones fueron calificadas mayoritariamente como satisfactorias, en los niveles de calidad más elevados, destacando las acciones realizadas en este ámbito, pero que no deben descuidarse, ya que, aunque fueron menos, también algunas se calificaron en menor nivel de calidad, pero sin ser relevante.

El área de Convivencia escolar, en la dimensión de Formación, se extrajo de los puntos 5 y 6 de la encuesta aplicada, la necesidad de contar con programas claros sobre

las conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo y un programa de afectividad y sexualidad acorde a los lineamientos formativos del establecimiento, donde hay acciones, pero que no están sustentadas en un programa definido y establecido.

En la dimensión de Convivencia escolar, las preferencias se inclinaron por determinar las acciones en los niveles más elevados de la tabla, indicando que las acciones aplicadas están siendo efectivas y conocidas por la comunidad, las que han conseguido sus objetivos y son parte de la mejora continua del establecimiento.

En la dimensión de Participación, la situación es muy similar a la dimensión anterior, aunque existen puntos que deben ser fortalecidos, como es la participación del consejo escolar, que es el punto más disminuido de todo lo consultado.

En el área de gestión de recursos, sus dimensiones son bien percibidas y calificadas, pero sobresale negativamente el punto 7 de la dimensión de Gestión del recurso humano, en relación a la inexistencia de protocolos para aplicar un proceso de desvinculación de algún funcionario, ya que este documento no existe.

Finalmente, tanto el análisis por áreas y dimensiones, como el resumen de hallazgos, son el insumo que se utilizó para la confección del Plan de Mejoramiento Educativo, teniendo presente que hay siempre aspectos por mejorar, pero que se debe priorizar por los que se encuentran descendidos por la percepción de la comunidad educativa que fue la consultada en la aplicación del Diagnóstico Institucional.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LICEO LOS CÓNDORES

El ciclo de mejoramiento continuo es un proceso en el cual la comunidad analiza su propia realidad, dentro de un contexto y un ámbito institucional, de gestión y pedagógico, con la finalidad de alcanzar las metas que se han planteado, pero que es un ciclo permanente, debido a las exigencias internas y externas, dadas por la contingencia, por la legislación, por las necesidades del propio establecimiento o por la evolución del ser humano, entre otras.

Cada uno de los hallazgos encontrados, posterior al análisis y FODA, nos indica que existen nudos críticos que deben ser cubiertos, lo que garantizará la aceptación de los procesos y percepción de calidad de los mismo, considerando que cada práctica se enfoca en la contribución que tiene en el procedo de enseñanza.

De lo anterior es que radica este Plan de Mejoramiento Educativo, el que se nutre del insumo principal que fue el Diagnóstico Institucional aplicado en Liceo Los Cóndores, donde se hallaron aspectos por mejorar, los que fueron identificados y considerados para la mejora continua del centro formador.

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	OBJETIVO	META
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Gestión Curricular	Confeccionar programa anual que considere la supervisión de clases, la revisión de la cobertura curricular y que permita generar un plan de acompañamiento al docente, con el objetivo de identificar aspectos deficientes o no alcanzados en el aula, para implementar estrategias pedagógicas efectivas que faciliten el aprendizaje esperado por todos los estudiantes y la cobertura de contenidos.	100% de los docentes son supervisados en el aula, retroalimentados y acompañados, con el objetivo de potenciar sus prácticas y herramientas pedagógicas aplicadas en el aula, lo que permita el aprendizaje de los alumnos efectivo y la cobertura curricular.
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Fomentar un ambiente de seguridad y confianza, donde los alumnos y alumnas puedan participar de forma activa, por medio de la aplicación de didácticas pedagógicas atinentes y diversificadas, tanto dentro como fuera del aula de clases.	100% de los alumnos participan efectivamente en las clases, mostrando interés por lo entregado por el docente en el aula o fuera de ella.
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Elaborar un plan de trabajo pedagógico individual, que atienda las necesidades diversificadas de los estudiantes, que involucre a los diferentes actores de la comunidad educativa y que contribuya al aprendizaje de los alumnos y alumnas.	100% de los casos identificados con necesidades educativas especiales cuentan con un plan de trabajo individualizado y acotado a su requerimiento, que le permita alcanzar los objetivos académico.
LIDERAZGO	Liderazgo formativo y académico del sostenedor	Promover y fortalecer la gestión institucional, por medio de la instalación de procesos de planificación, monitoreo, seguimiento y retroalimentación de las prácticas y metas establecidas y desarrolladas por áreas de trabajo, potenciando el desempeño integral de los alumnos y funcionarios.	100% de las áreas trabajan bajo un plan anual, el que se desarrolla acorde a las altas expectativas y al cumplimiento de metas planteadas.
CONVIVENCIA ESCOLAR	Formación	Confeccionar un Programa de afectividad, sexualidad, cuidado personal y prevención de conductas de riesgos, enfocado en la prevención, que contemple objetivos, seguimiento y evaluación, para mejorar la convivencia escolar y propicie un ambiente de seguridad y confianza.	Se aplica el 100% de las actividades planteadas en el Programa de afectividad, sexualidad, cuidado personal y prevención de conductas de riesgos en los cursos de enseñanza básica y media del establecimiento.
GESTIÓN DE RECURSOS	Gestión del Recurso humano	Protocolizar el proceso de desvinculación, incluyendo las advertencias por incumplimiento y clasificándolas por niveles de gravedad, logrando transparentar el proceso y advertencias para buscar la mejora de los funcionarios.	el 100% de los funcionarios conocen el Protocolo de desvinculación y los niveles de gravedad de las acciones que incumplan la legislación vigente y el manual interno.

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	META	ACCIÓN	RESPONSABLES
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Gestión Curricular	100% de los docentes son supervisados en el aula, retroalimentados y acompañados, con el objetivo de potenciar sus prácticas y herramientas pedagógicas aplicadas en el aula, lo que permita el aprendizaje de los alumnos efectivo y la cobertura curricular.	Programa de Supervisión de aula y cobertura curricular y Programa de acompañamiento docente.	- Director - Jefatura de Unidad Técnica Pedagógica.
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	100% de los alumnos participan efectivamente en las clases, mostrando interés por lo entregado por el docente en el aula o fuera de ella.	Didáctica pedagógica diversificada.	- Jefatura de Unidad Técnica Pedagógica. - Docentes. - Equipo de apoyo psicosocial.
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	100% de los casos identificados con necesidades educativas especiales cuentan con un plan de trabajo individualizado y acotado a su requerimiento, que le permita alcanzar los objetivos académico.	Plan de trabajo individual para estudiantes con necesidades educativas especiales.	- Equipo de apoyo psicosocial. - Profesor Jefe - Jefatura de Unidad Técnica Pedagógica. - Docentes.
LIDERAZGO	Liderazgo formativo y académico del sostenedor	100% de las áreas trabajan bajo un plan anual, el que se desarrolla acorde a las altas expectativas y al cumplimiento de metas planteadas.	Plan de trabajo por áreas	- Sostenedor. - Director. - Inspectoría General. - Jefatura de Unidad Técnica Pedagógica.
CONVIVENCIA ESCOLAR	Formación	Se aplica el 100% de las actividades planteadas en el Programa de afectividad, sexualidad, cuidado personal y prevención de conductas de riesgos en los cursos de enseñanza básica y media del establecimiento.	Programa afectividad, sexualidad, cuidado personal y prevención de conductas de riesgos.	- Encargada de convivencia. - Jefatura de Unidad Técnica Pedagógica. - Equipo de apoyo psicosocial.
GESTIÓN DE RECURSOS	Gestión del Recurso humano	el 100% de los funcionarios conocen el Protocolo de desvinculación y los niveles de gravedad de las acciones que incumplan la legislación vigente y el manual interno.	Protocolo de desvinculación Institucional.	- Sostenedor. - Director. - Administrador.

CONCLUSIONES

En el marco del presente trabajo de grado, se llevó a cabo un exhaustivo diagnóstico institucional de la gestión de Liceo Los Cóndores, cuyo objetivo primordial fue el desarrollo de un Plan de Mejoramiento Educativo. Este proceso permitió no solo identificar las fortalezas y debilidades de la institución, sino también establecer una ruta clara hacia la mejora continua de la calidad educativa, un aspecto fundamental en el contexto actual donde la educación enfrenta desafíos cada vez más complejos y diversos.

Durante la evaluación, se encontró que la gestión institucional es un componente crítico en el funcionamiento del establecimiento. La calidad de la enseñanza, el compromiso del personal docente, y la infraestructura disponible son elementos que inciden directamente en el aprendizaje de los estudiantes. A través de la aplicación de un instrumentos de diagnóstico, se logró captar una visión integral de la realidad educativa y de la gestión de la institución, lo que facilitó la identificación de áreas prioritarias de intervención. Este diagnóstico, además, se sustentó en la participación activa de todos los actores involucrados: docentes, paradocentes o asistentes de la educación y Directivos, asegurando así una visión holística e inclusiva del estado actual de la gestión institucional.

Vale indicar que cada área y dimensión presentó fluctuantes niveles de calidad, debido a la percepción de la comunidad consultada, en relación a las acciones aplicadas, las que generalmente se encontraron evaluadas en los niveles más elevados. Pero también, algunas actividades fueron calificada en los niveles de calidad más descendidos, lo que se utilizó de insumo para el análisis y como base para la confección del Plan de Mejoramiento Educativo.

El diagnóstico nos permitió identificar que el Área de gestión curricular, en la dimensión de Gestión Pedagógica, se encontraron descendidas las acciones de monitoreo regular de la cobertura curricular por parte del equipo técnico pedagógico, la revisión y análisis de las planificaciones de clases con el docente y los procedimientos de acompañamiento a los docentes en el aula, lo que se pretende revertir con el

establecimiento de una nueva meta, la que indica la creación de un programa de trabajo, el que considere las acciones menos calificadas, para encuadrar un trabajo conjunto y planificado en éstos ámbitos y así conseguir que el docente utilice sus habilidades profesionales y las herramientas que la institución le entrega de forma efectiva.

Continuando con lo anterior, en la misma Área de Gestión curricular, pero en la dimensión de Enseñanza y aprendizaje en el aula, los docentes se inclinaron por evaluar en los niveles bajos de calidad la acción que tiene relación con la participación activa de todos los estudiantes en las clases, lo que se mejorará con la aplicación de acciones enfocadas en la seguridad y confianza de los alumnos y alumnas, para generar una participación activa, para lo cual se revisarán y fortalecerán las didácticas utilizadas por el docente, haciendo que éstas sean para todos, atingentes y diversificadas.

A consecuencia de lo anterior, en la Dimensión de Apoyo el desarrollo del estudiante, la acción descendida fue la inexistencia de un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades especiales, lo que se comprende, luego de revisar los indicadores de las dimensiones anteriores. En este caso, se elaborará un plan de trabajo pedagógico individual, el que atienda las necesidades diversificadas de nuestros alumnos, además de ser inclusivo para todos.

En el Área de Liderazgo, las acciones de cada dimensión fueron calificadas en los niveles elevados de calidad, pero, considerando que siempre se puede mejorar, dentro de este proceso de mejora continua, se estableció una meta para esta mantener el desarrollo positivo y además, fortalecer las otras áreas y dimensiones.

La meta se enfoca en promoción y fortalecimiento de la gestión institucional, con lo que se puedan instalar procesos de planificación, monitoreo, seguimiento y retroalimentación de las prácticas, con lo que se fortalecerá el trabajo docente e institucional en general.

En el Área de Convivencia escolar, la inexistencia de programas de trabajo fue lo que marcó la tendencia negativa en los encuestados, ya que se hace un trabajo contante, pero éste responde a la urgencia y no se enfoca en la prevención, donde se consideren acciones programadas para fortalecer este ámbito. Por lo tanto, la meta que contrarrestará esta visión, será el desarrollo de un programa que considere temáticas como la afectividad, la sexualidad, el cuidado personas y la prevención de conductas de

riesgo, el que tengo objetivos claros y vaya en ayuda y prevención de situaciones problemáticas.

Finalmente, el área de Gestión de recursos no mostró situaciones relevantes que destaquen en lo negativo o bajo en la calidad. Pero sí, una acción que tampoco existe en el Liceo fue identificada, ya que no hay un parámetro claro en torno al proceso de desvinculación, por lo mismo, se protocolizará esta acción, con lo que podrá aclararse la salida de algún funcionario y evitar ambigüedades o malos entendidos.

Con todo lo anterior, se puede vislumbrar que las acciones descendidas en su calificación, según el nivel de calidad, serán enfrentadas por el Plan de Mejoramiento Educativo, con lo que se hace frente a las acciones menos calificadas, con nuevas acciones programadas y planificadas para su éxito.

El desarrollo del Plan de Mejoramiento Educativo se erige, entonces, como una respuesta estructurada a los desafíos identificados. Este plan no solo busca corregir las debilidades observadas, sino también potenciar las fortalezas de la institución. La planificación estratégica, basada en objetivos claros, medibles y alcanzables, permitirá a la institución avanzar hacia una mejora sostenible en el tiempo. Es fundamental que este plan sea dinámico y adaptativo, capaz de ajustarse a los cambios y necesidades que puedan surgir en el contexto educativo.

La implementación del Plan de Mejoramiento Educativo requiere de un compromiso compartido y un trabajo colaborativo entre todos los miembros de la comunidad educativa. La participación activa de los docentes en la toma de decisiones, así como el involucramiento de los estudiantes y padres de familia en el proceso de mejora, son factores que contribuirán al éxito de las estrategias propuestas. De este modo, se fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad colectiva en la construcción de un ambiente educativo más sólido y efectivo.

Además, es esencial establecer mecanismos de evaluación y seguimiento que permitan medir el impacto de las acciones implementadas. La recolección de datos y la retroalimentación constante serán herramientas clave para ajustar y perfeccionar el Plan de Mejoramiento Educativo. La cultura de la evaluación debe ser parte integral de la gestión pedagógica, promoviendo una reflexión continua que impulse la innovación y la mejora en el proceso educativo.

En conclusión, el diagnóstico institucional realizado ha sido un instrumento valioso para comprender la realidad de la gestión del establecimiento. La identificación de áreas de mejora y la formulación de un Plan de Mejoramiento Educativo constituyen pasos decisivos hacia la transformación de la educación en la institución. Sin embargo, este proceso no debe ser visto como un fin en sí mismo, sino como el inicio de un camino hacia la excelencia educativa. La formación continua del docente, la promoción de un ambiente escolar positivo y la participación activa de todos los actores son elementos esenciales que, si se trabajan de manera conjunta y sistemática, permitirán alcanzar los objetivos propuestos y contribuir al desarrollo integral de los estudiantes, preparándolos para afrontar los retos de un mundo en constante cambio. La mejora continua en la educación es un compromiso que trasciende las fronteras de la institución y se convierte en un aporte significativo al desarrollo de la sociedad en su conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2012). La Relación Entre El Marco Teórico, Las Preguntas de Investigación y Objetivos de la Investigación. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=93609052&lang=es&site=ehost-live>
- Ahumada, L. & Galdames, S. (2009) El funcionamiento del equipo directivo durante un proceso de autoevaluación institucional en el marco de políticas de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar en Chile. *Universitas Psychologica*.
<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=5c885645-2814-3de0-8a97-5d242eea6267>.
- Arriagada, I. (2006). *La Revolución Pingüina: Historia de un movimiento estudiantil*". Santiago, Chile: Editorial Universitaria.
- Centro de Innovación en Liderazgo Educativo - CILED. (2022). <https://ciled.udd.cl/>
- Educrea. (2016). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. Educrea; Educrea Capacitación. <https://educra.cl/modelo-calidad-la-gestion-escolar/>
- Fullan, M. (1993): *Change Forces. Probing the Depths of Educational Reform*. London & Bristol: The Falmer Press.
- Hernández, R., & Moreno, S. (2023). La evaluación institucional como estrategia de mejoramiento: una mirada sistémica para potenciar la transformación educativa. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía - RIIEP*, 16(1), 213–237. <https://doi.org/10.15332/25005421.7969>
<https://research.ebsco.com/c/3za3mf/viewer/pdf/jccve5qeor>
- Jara, C., & Valenzuela, J. (2016). *Evaluación institucional: Una mirada desde la práctica*. Santiago: Editorial Universitaria.

Ministerio de Educación & División de Educación General. (2011). Manual de Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. In Equipo técnico pedagógico (Ed.), *Manual De Orientaciones Técnicas Para La Elaboración Del Plan De Mejoramiento Educativo*. Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación. (2014). Orientaciones para su elaboración, Plan de Mejoramiento Educativo.

Ministerio de Educación de Chile. (2015). Orientaciones para la elaboración de planes de mejoramiento educativo. Recuperado de [sitio web del Ministerio de Educación de Chile].

Ministerio de Educación de Chile. (2017). Marco para la buena enseñanza. Recuperado de [sitio web del Ministerio de Educación de Chile].

Ministerio de Educación (2019). *Inicio*. Comunidad Escolar. <https://www.comunidadescolar.cl/>

Mineduc-Informatica. (s/f).: *SIGE: Ministerio de Educación*. Mineduc.cl. Recuperado el 15 de enero de 2025, de <https://sige.mineduc.cl/Sige/Login>

Rojas, O., Vivas, A., y Mota K. (2020). Procesos investigativos a partir de la inter y la transdisciplinariedad. *Revista Impacto Científico*, Vol. 15. N°1 Junio 2020. <https://impactocientifico.wordpress.com/2020/06>

Supereduc.Cl. Retrieved January 11, 2025, from <https://www.supereduc.cl/conoce-el-sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad/>

Villarroel, S., Gobierno de Chile & Ministerio de Educación. (2002). Proyecto Educativo Institucional. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2123/mono-943.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

a. Ficha técnica

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la				

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

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

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				

5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa				

y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

1.3. Dimensión: Participación

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

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

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				

7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				

3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				