



Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación,
mención Gestión de Calidad

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO DEL LICEO BICENTENARIO DOMINGO SANTA
MARÍA DE IQUIQUE, DE LA COMUNA DE IQUIQUE, REGIÓN DE
TARAPACÁ**

Candidato a Magíster: Giselle Cruz Araya

Tutor guía: Amely Vivas Escalante

Tutor Metodológico: Rocio Riffo

Junio, 2022



Índice

Resumen	4
Introducción	6
Marco teórico	8
Definición del concepto de diagnóstico	8
Principales elementos que conforman al diagnóstico	10
Objetivos y funciones del diagnóstico	11
Límites del diagnóstico	12
Importancia de la evaluación diagnóstico	15
Principales elementos para la realización de un diagnóstico	17
Marco contextual	23
Diagnóstico institucional	25
Análisis de resultados	26
Plan de mejoramiento	47
Conclusiones	51
Bibliografía	53



Índice de gráficas

Gráfica 1. Resultados relacionados con la revisión pedagógica.	37
Gráfica 2. Resultados de los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro del aula de clases	37
Gráfica 3. Resultados relacionados con el sustento a los procesos de desarrollo de los alumnos.	38
Gráfica 4. Resultados asociados con el nivel de liderazgo del sostenedor	38
Gráfica 5. Resultados asociados con el nivel de formación y liderazgo académico..	39
Gráfica 6. Programación y administración de resultados.	39
Gráfica 7. Resultados relacionados con los aspectos de formación	40
Gráfica 8. Relaciones escolares	40
Gráfica 9. Resultados relacionados con la participación	41
Gráfica 10. Resultados asociados con el área de gestión del talento humano.	41
Gráfica 11. Organización y administración de recursos financieros y económicos.	42
Gráfica 12. Resultados asociados con la organización de los recursos educativos.	42



Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad principal realizar un “Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo del Liceo Bicentenario Domingo Santa María de Iquique, de la Comuna de Iquique”, con la finalidad de determinar los principales elementos relacionados al desarrollo educativo y operacional del proceso de enseñanza-aprendizaje. La metodología utilizada se basó en un análisis bibliográfico, en el cual, se estudiaron fuentes de información secundarias, así como, datos oficiales y datos obtenidos mediante la aplicación de ciertas herramientas directamente en la escuela estudiada. De igual manera, entre los principales resultados se tuvo que, la institución posee ciertas debilidades que abarcan distintas perspectivas, desde aquellas asociadas con el proceso educacional hasta las relaciones con los padres, representantes y comunidad en general, por ende, se plantearon ciertas estrategias para optimizar las diferentes áreas o ámbitos de revisión. Finalmente, entre las principales conclusiones se debe destacar que, el liceo estudiado se encuentra debidamente motivado, por ende, resulta de provecho para llevar a cabo el proceso de implantación del plan de mejora sugerido en el presente trabajo; además, el personal -docente, administrativo y directivo- que se desempeña en la unidad educativa manifestó su interés en supervisar y controlar el desarrollo de las mejoras planteadas.

Palabras clave: diagnóstico institucional, mejoras educativas, áreas de conocimiento.



Summary

The main purpose of this research work was to carry out an "Institutional Diagnosis and Educational Improvement Plan of the Liceo Bicentenario Domingo Santa María de Iquique, of the Commune of Iquique", in order to determine the main elements related to the educational and operational development of the school. teaching-learning process. The methodology used was based on a bibliographic analysis, in which secondary sources of information were studied, as well as official data and data obtained through the application of certain tools directly in the school studied. Similarly, among the main results it was found that the institution has certain weaknesses that cover different perspectives, from those associated with the educational process to relationships with parents, representatives and the community in general, therefore, certain strategies were proposed to optimize the different areas or fields of review. Finally, among the main conclusions, it should be noted that the school studied is duly motivated, therefore, it is useful to carry out the process of implementing the improvement plan suggested in this work; In addition, the staff -teacher, administrative and managerial- who work in the educational unit expressed their interest in supervising and controlling the development of the proposed improvements.

Keywords: institutional diagnosis, educational improvements, knowledge areas.



Introducción

Desde un punto de vista histórico y mundial, el ser humano y la sociedad siempre se ha encontrado bajo procesos de diagnóstico, en sus inicios sumamente rudimentarios, sin embargo, su principal objetivo se basaba en la diferenciación y categorización de las personas, actividades o contextos, considerando las necesidades que cada elemento pudiese tener. Es así que, desde el comienzo, se registraban dos factores esenciales, el primero, relacionado con el experto o agente activo, quien tenía la responsabilidad de llevar a cabo el proceso evaluativo y, en segundo lugar, un elemento pasivo, el cual, era el objetivo a ser evaluado, éste podía ser una persona, una situación, circunstancia, lugar, entre otros; además, siempre quedaba latente la posibilidad de generar intervenciones posteriores, esto considerando los distintos componentes y la evolución y resultados de cada uno.

Considerando lo anteriormente mencionado, es de suma importancia mencionar que, a nivel nacional y en la actualidad, en Chile se realizan diagnósticos de tipo institucional en los distintos niveles educativos registrados en el país, con el objetivo de contar con un diagnóstico certero de la situación presentada en cada elemento, de forma que, puedan generarse beneficios tangibles en el desarrollo educacional de todas las personas involucradas en el mencionado proceso.

De manera más detallada, en la comuna de Iquique, específicamente en el Liceo Bicentenario Domingo Santa María De Iquique, se plantea la ejecución de un diagnóstico, análisis y posterior redacción de posibles mejoras para el desarrollo educativo del mencionado instituto. Esto con el principal objetivo de determinar las debilidades más impactantes y, así, generar posibles soluciones a las mismas.

Para alcanzar esta meta –diagnóstico- se hará uso de una ficha, la cual, se presentará a distintos integrantes del equipo de trabajo de la institución, desde directivos hasta los docentes. Es así que, mediante la implantación de la



técnica descrita, se podrá generar una perspectiva más profunda y certera de la gestión educativa llevada a cabo en la institución de interés.

Posteriormente, al finalizar el diagnóstico planteado, se ejecutará un proceso de organización, tabulación y revisión de cada elemento planteado, de forma que, pueda llevarse a cabo un análisis detallado de cada factor. Es necesario mencionar que, mediante la realización del diagnóstico será posible obtener información relevante, la cual, brindará la oportunidad de continuar con investigaciones a futuro, todo esto en aras de mejorar la condición del proceso de enseñanza-aprendizaje del instituto de interés.

Finalmente, la propuesta de mejora se realizará tomando en cuenta los distintos elementos determinados en el diagnóstico ejecutado, conjugándolos con los conocimientos obtenidos durante el desarrollo profesional de la maestría, generando un sistema que tenga como principal finalidad optimizar los procedimientos llevados a cabo actualmente en el Liceo Bicentenario Domingo Santa María De Iquique.



Marco teórico

Definición del concepto de diagnóstico

En relación con el concepto de diagnóstico, el cual, es de suma importancia para el desarrollo del presente trabajo, se tiene que, una de las primeras definiciones formales registradas se adjudica a De la Orden (1969), quien señaló que el diagnóstico es:

...el proceso general de identificación y valoración de las necesidades de comportamiento, las aptitudes, las actitudes o los atributos personales de un individuo dentro de un contexto dado. También puede referirse el diagnóstico a un grupo de individuos o a una situación determinada (p. 147).

Posteriormente, se presentaron definiciones desde distintos puntos de vista o perspectivas, una de estas se asocia con la *correctiva*, las cuales, se basan en la determinación del origen de las distintas dificultades que puedan presentarse, su nivel de incidencia y los elementos que las subyacen.

Las actividades de diagnóstico se relacionan de manera directa con aquellos elementos asociados con el proceso de enseñanza-aprendizaje, de manera que, puedan comprenderse los principales aspectos que los conforman, así como, aquellos elementos o situaciones que tienen la capacidad de influir en éstos. Es importante destacar que, según Iglesias (2006), algunos aspectos que deben considerarse al momento de realizar un diagnóstico son los siguientes: comprobar el progreso registrado en relación con los procesos planificados y los cumplidos realmente; definir aquellos factores que tengan la capacidad de incidir en el proceso de enseñanza-aprendizaje y; realizar una adaptación adecuada de los distintos factores de la actividad de enseñanza-aprendizaje a los requerimientos y necesidades de los alumnos, con la finalidad de garantizar el mayor nivel de desarrollo posible.



Considerando lo anteriormente desarrollado, es necesario indicar que, resulta de mucha ayuda establecer una conexión entre las actividades de evaluación y la de orientación. Esto permitiría contar con un apoyo muy útil al momento de ejecutar un proceso de diagnóstico.

Es así que, Álvarez (1984) explica que, los procesos de diagnóstico son esenciales para tratar de manera adecuada los diferentes problemas que pueden ser encontrados en las aulas de clase, debido a que, su principal objetivo es realizar la detección de las posibles debilidades y sus causas, para así, generar un plan para optimizar estos resultados o situaciones registradas.

También deben destacarse ciertos aspectos con que debe contar un adecuado proceso de diagnóstico, entre los que se encuentran los siguientes: los diagnósticos se fundamentan en la medida y registro de ciertos atributos o características; los procesos de diagnósticos deben encontrarse habilitados para utilizar distintas estrategias o metodologías de recolección de datos; se debe prestar mucha atención a los niveles de relevancia asociados con los datos obtenidos; los diagnósticos deben demostrar cuáles son las potencialidades y limitaciones con que se cuenta; mediante el diagnóstico es posible determinar y clasificar el desarrollo de las actividades educativas asociadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje; los diagnósticos permiten establecer una relación entre la situación analizada y la causa que la originó; es necesario que se analicen los factores ambientales que han generado los resultados obtenidos, sin considerar sesgos o experiencias pasadas y; se requiere que el sujeto tome una posición activa en el proceso de revisión e investigación (Rodríguez, 1982).

Finalmente, es posible realizar una breve síntesis y relación de los distintos conceptos o definiciones analizadas, estableciendo que, el proceso de diagnóstico se caracteriza por identificar y asignar una determinada valoración a las distintas debilidades que pueda presentar el sistema



estudiado, por ende, la mencionada actividad se relaciona de manera directa con el proceso de enseñanza-aprendizaje. Todo esto ocasiona que, el diagnóstico pueda ser considerado como un sistema de conexión entre la evaluación y la orientación, con el principal objetivo de incrementar la eficiencia del sistema educativo en general. Además, es necesario destacar que, para generar un resultado más óptimo, se requiere contar con un equipo de trabajo multidisciplinario, para así, manejar una visión más amplia del sistema.

Principales elementos que conforman al diagnóstico

El diagnóstico se encuentra conformado por una serie de elementos, cada uno con cierto nivel de importancia, sin embargo, todos son imprescindibles para generar resultados eficientes. Mediante estas actividades se pretende contar con información adecuada para prevenir, potenciar o corregir, es así que, los mencionados elementos se conforman como el principal *objetivo* de llevar a cabo procesos de diagnóstico y, dependiendo de las necesidades detectadas cada uno contará con elementos particulares. Esto quiere decir que, podría ser el estudio de un determinado efecto contraproducente, el análisis para catalogarlos según ciertos criterios, definir cuál sería la estrategia más adecuada, para así, obtener resultados más eficientes y dar solución a la problemática detectada.

En relación con la *finalidad* que pueda tener el diagnóstico, algunos autores señalan que podrían ser de tipo preventivos, clasificatorios, modificadores o correctivos (Iglesias, 2006). A continuación, se brindará una breve descripción de cada uno: *clasificadorio*, define una determinada posición o situación del sistema; *preventivo*, su objetivo es trazar estrategias anticipadas a situaciones futuras, para así, generar resultados más eficientes y mejorar los procesos de toma de decisiones y; finalmente, la finalidad modificadora o correctiva, éstas determinan las diferentes causas que originaron una situación en particular.



A continuación, se desarrollarán los factores relacionados con los objetivos, funciones y limitaciones de los procesos de diagnóstico, para así, comprender con mayor nivel de detalle sus principales aspectos.

Objetivos y funciones del diagnóstico

En relación con los objetivos fundamentales del proceso de diagnóstico, se tiene que, éstos se encuentran directamente asociados con sus funciones. Por ende, existe una estrecha relación entre ambos; a continuación, se detallarán los principales objetivos: *apreciación*, este objetivo tiene como principal finalidad tratar de manera eficiente a los problemas registrados en las distintas etapas o situaciones estudiadas; *clasificación*, se caracterizan por adaptarse de manera adecuada al contexto institucional y educativo, por ende, ocasiona cierta flexibilización en la estructura del sistema, permitiendo adecuar a los entes participantes, considerando las características esenciales de cada individuo involucrado; *prevención y pronóstico*, mediante la prevención se pueden establecer estrategias de anticipación a ciertas situaciones o eventos, para así, elegir la estrategia más adecuada y continuar generando resultados positivos; *corrección o modificación*, su principal objetivo se asocia con evitar o eliminar aquellas barreras relacionadas con el desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje, para alcanzar esto se requiere determinar e intervenir el origen de dicho contexto, para así, brindar una solución pertinente; *intervención y toma de decisiones*, su principal objetivo se asocia con la intervención o modificación de situaciones escolares, tales como los programas de enseñanza u orientación, para así, apoyar al proceso de toma de decisiones, mediante la revisión de distintos factores, tales como emocionales, pedagógicos, psicológicos, físicos, entre otros y; finalmente, *reestructuración o reorganización*, éste se relaciona con aquellas



situaciones donde se debe reorganizar el contexto, para así, generar resultados más positivos (Padilla, 2002).

Continuando con el desarrollo, se encuentran las distintas funciones relacionadas con el proceso de diagnóstico; sin embargo, resulta necesario establecer una diferencia entre objetivos y funciones, siendo éstas últimas los resultados o necesidades que deben cumplirse mediante la realización de un diagnóstico. A continuación, se presentan algunas de las principales funciones relacionadas con el mencionado proceso: estudiar el desarrollo, evolución y resultados de un sistema de enseñanza; analizar los elementos subjetivos que conforman al proceso de enseñanza-aprendizaje; analizar las respuestas de los individuos involucrados en torno a los procesos educativos y; por último, estudiar en profundidad el contexto social de los alumnos.

De esta manera, es posible comprender la importancia y diferencias que existen entre los objetivos y funciones del diagnóstico, sin embargo, es necesario destacar que ambos factores son de suma relevancia para lograr alcanzar con éxito resultados positivos en el desarrollo de las distintas fases que conforman al mencionado proceso.

Límites del diagnóstico

Los procesos de realización de un diagnóstico pueden encontrarse limitados por una serie de factores, los cuales, dependerán de una variedad considerable de condiciones elementales, conformados por cuatro aspectos, los cuales, serán desarrollados a continuación.

Escolares, este tipo de limitaciones ocurre cuando el responsable de llevar a cabo el diagnóstico no se encuentra directamente en la escuela, por ende, no tiene posibilidad de observar de forma directa



las actitudes o acciones de los sujetos de interés. Además, no toma en cuenta aquellos problemas asociados con las etapas previas a la escolarización, posibles conflictos que no hayan llegado a una solución adecuada, fallas en procesos escolares, marginación, entre otros.

Familiares, en estas ocasiones suelen registrarse altos niveles de fallas en los datos disponibles, así como, en el interés por parte de los familiares de los alumnos; también, suele presentarse la ocasión en que los parientes sobreprotejan o no acepten los procedimientos requeridos.

Personales, estos se generan cuando no se toma en cuenta el lapso de tiempo o momento emocional, afectivo, cultural, psicológicos, momento para realizar una prueba, entre otros; los cuales, tienen la capacidad de afectar a la persona que se le ejecutará la prueba o diagnóstico.

Diagnosticador, en ocasiones los responsables se dejan llevar por expectativas sumamente altas, aspectos personales, situaciones personales, etcétera; las cuales, tienden a limitar la recolección de datos, así como, el proceso de análisis, reduciendo el nivel de objetividad de los mismos.

De esta manera, y con la finalidad de comprender de manera más detallada los posibles componentes de los elementos señalados previamente, se definirán algunas de las situaciones más comunes que suelen presentarse durante los procesos de diagnóstico.

Desde la perspectiva *escolar*, se encuentran los siguientes elementos: condiciones previas de carácter negativo; en aquellos casos donde el responsable se encuentre trabajando directamente en el centro educativo, existe la posibilidad de encontrar problemas con los docentes, específicamente dificultades relacionadas con la



falta de comunicación o aceptación del representante; puede presentarse la situación que, el docente utilice como excusa la presencia del diagnosticador, con la finalidad de evadir su responsabilidad, sin embargo, estos factores deben revisarse detalladamente, para confirmar que no sea falta de interés por parte del diagnosticador; la escuela podría no brindar su apoyo de manera adecuada; el material otorgado podría no ser funcional o eficiente para las necesidades del estudio; el ambiente físico del sistema podría no ser el más adecuado, esto se relaciona de manera directa con las variables de tipo ecológicas.

En relación con los aspectos *familiares*, se tienen los siguientes factores: niveles de protección e interés desproporcionado por el resultado de la investigación o diagnóstico; negación a entregar información o datos requeridos; actitud de negación ante el diagnóstico de algún problema en particular.

Continuando con el estudio, se encuentran los factores *personales*, los cuales, están conformados por los siguientes elementos: situación sentimental de los participantes; nivel de motivación; principales características socioeconómicas; actividades que se ven afectadas por la ejecución del diagnóstico; problemas a nivel personal de los involucrados; horarios para la realización de las distintas revisiones, entre otros.

Finalmente, se encuentran los elementos asociados con el *diagnosticador*, conformados principalmente por: altas expectativas; factores de la personalidad, características socioeconómicas; deficiencia o fallas en la capacidad para llevar a cabo sus responsabilidades; problemas de índole personal; falta en la objetividad; involucrarse de manera inadecuada en el desarrollo de los problemas registrados.



De esta forma, es posible comprender que, los procesos de diagnósticos comprenden una serie muy variada de factores, los cuales, tienen la capacidad de generar una limitación al momento de realizar las actividades correspondientes. Por ende, es necesario tomar en cuenta la mayoría de las situaciones mencionadas, para así, manejarlas adecuadamente y, obtener resultados apegados a la realidad, con el mayor nivel de objetividad posible.

Importancia de la evaluación diagnóstico

Los procesos de evaluación en educación son sumamente importantes, debido a que, permite que los involucrados conozcan el nivel tanto educativo de los alumnos como la eficiencia funcional de la institución, todo esto desde distintos puntos de vista. Generalmente, los procesos de diagnóstico cuentan con un carácter de tipo formativo, destinados a servir de orientación a los centros educacionales, así como, de medio de información para los padres, representantes y familiares relacionados con la comunidad educativa. Es así que, las actividades de evaluación diagnóstica tienen como principal objetivo confirmar cuál es el nivel de desarrollo de los distintos elementos que conforman al funcionamiento del recinto educacional, sin embargo, para alcanzar dicho objetivo es necesario considerar una serie de factores socioculturales, los cuales, han sido desarrollados previamente. De esta manera, las actividades de evaluación diagnóstica tanto institucional como educativa, fomentan la optimización de los procedimientos de enseñanza-aprendizaje, mediante la adecuada medición y revisión de las competencias y habilidades manejadas en el transcurso del lapso escolar. Los procesos de diagnóstico suelen llevarse a cabo en distintos ámbitos o sectores, entre los que se encuentran los siguientes: lector, razonamiento, perfilado, desarrollo funcional, aspectos administrativos, uso de tecnologías, entre otros; de esta manera, es posible establecer una relación entre la manera en que la institución realiza sus actividades y los resultados que se generan en los alumnos, permitiendo



tomar decisiones estratégicas en pro de la optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje, apoyando a la formación de los alumnos, docentes y familiares.

De esta manera, resulta evidente la necesidad de estudiar o considerar los distintos contextos en los que se desenvuelven los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de poder establecer una relación entre éstos y las condiciones que puedan presentarse hoy en día en los centros educativos, con la finalidad de comprender de manera más detallada la dinámica desarrollada. Todo esto permitirá plantear y llevar a cabo las estrategias educativas, sociales, culturales, administrativas, etc., más adecuadas para cada caso, permitiéndole a los docentes y personal administrativo realizar procesos de enseñanza más eficientes, mediante la detección de aquellas situaciones consideradas como contraproducentes o que presenten debilidades en su ejecución. Es así que, una de las principales funciones de la evaluación se relaciona con la transformación del sistema educativo, permitiendo que éste sea más inclusivo y dinámico, generando mejores resultados a nivel general.

De igual manera, los procesos de diagnósticos son muy importantes, debido a que, brindan la oportunidad de definir los diferentes problemas que puedan presentarse en una institución educativa. Es decir, diferenciar aquellos factores que funcional y los que deben ser mejorados o cambiados, para así, enfocarse en brindar un servicio de mayor calidad, concentrándose en el rendimiento académico de los alumnos. No obstante, es necesario destacar que, se debe establecer un plan adecuado, debido a que, no es posible optimizar todo el sistema al mismo tiempo. Es por esto que, las actividades de diagnósticos otorgan pistas que permitirán seleccionar el problema o situación a ser corregida, aportando datos e información para comprender de manera clara el inicio del mismo. Cuando se establece la ejecución de un proyecto para mejorar una determinada



situación, el mismo debe encontrarse dirigido a optimizar la raíz del problema y no a solucionar otros elementos.

Las actividades de diagnóstico permitirán obtener información sumamente importante, para posteriormente analizar las diferentes mejoras que podrían ser implementadas. Los datos que generan la descripción del inicio tendrán como principal finalidad establecer un punto de comparación entre el comienzo del estudio y el fin del mismo. De esta forma, mediante la realización de un diagnóstico será posible confirmar el nivel de mejora y cuáles acciones han sido las más eficientes, de esta manera, será posible comprender de manera más detallada las actividades de mejora.

Para llevar a cabo un diagnóstico es completamente necesario realizar un estudio o análisis de la institución, haciendo uso de elementos empíricos, es decir, se deben evitar aquellas percepciones subjetivas, las cuales, pueden poseer un alto nivel de contradicción. Por ende, la ejecución de un diagnóstico comprende una serie de fases o componentes, entre los que se encuentran los siguientes: análisis de la situación o contexto de la institución y de las condiciones y actividades organizativas relacionadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje; contar con un objetivo claramente definido, de forma que, se conozca lo que se desea alcanzar, evaluando la distancia entre la institución que se desea obtener y la condición actual de la escuela; determinar de manera precisa las situaciones problemáticas que definen la diferencia existente entre la escuela deseada y el contexto actual.

De esta manera, es posible notar que, los procesos de evaluación y diagnóstico son sumamente importantes para el normal desarrollo de una institución educativa, debido a que, permite determinar la situación actual de la misma, trazar estrategias para obtener una mejora considerable y, posteriormente, realizar una medición de los resultados generados, para así, determinar la eficiencia del plan establecido. Es así que, las instituciones educativas se encontrarían bajo un esquema de mejora continua de sus actividades de enseñanza-aprendizaje, incrementando el



nivel de conocimientos y capacidades de los alumnos que asisten al centro educativo de interés.

Principales elementos para la realización de un diagnóstico

La realización de un diagnóstico institucional no cuenta con una guía definitiva para su elaboración, debido a que, como se ha mencionado anteriormente, los factores involucrados son muy variados, por ende, es necesario considerarlos y tomar en cuenta su posible influencia en el desarrollo de las actividades educativas y administrativas. Sin embargo, si existen ciertos elementos que son esenciales y, por ende, deben ser analizados de manera detallada, especialmente aquellos que se relacionan de manera directa con la situación de la institución, centrándose en el aprendizaje y en aquellos componentes relacionados con él. Generalmente, y de manera más práctica, se suele abordar a la evaluación desde una perspectiva mucho más amplia, llevando a cabo un proceso de profundización gradual en aquellos factores que sean detectados como problemáticos. Considerando esto, resulta conveniente mencionar el ejemplo establecido por Directores que Hacen Escuela (2015), quienes explican que, “Podría imaginarse a la escuela como un iceberg. En la superficie se ven los síntomas. Pero se necesita la paciencia y pericia de un buzo para comprender las causas profundas, la estructura sumergida donde se sostiene el problema” (p. 3). Tomando en cuenta esto, destaca la importancia de contar con personal experimentado y debidamente capacitado, con el cual, se incrementan las posibilidades de generar resultados positivos para el desarrollo educativo y administrativo de la institución.

A continuación, se presentarán ciertos pasos que pueden ser cumplidos de manera general, con la finalidad de iniciar un proceso de diagnóstico y evaluación adecuado.



En primera instancia, se debe realizar un proceso para la *detección de los síntomas*, para esto, se debe recolectar la información pertinente relacionada con la evolución escolar de los participantes, algunos de estos elementos son los niveles de repitencia y abandono, así como, un elemento que sirve de apoyo para determinar estos factores se asocia con las posibles diferencias existentes entre la matrícula inicial y la final, debido a que, es un reflejo de la continuidad en la trayectoria educativa de los estudiantes, apoyando al proceso de determinación de los momentos con mayor nivel de problemas o complicaciones; también se deben recolectar los datos asociados con la inscripción de los estudiantes al siguiente nivel que les corresponde, específicamente aquella información relacionada con el desempeño, esto brindará la oportunidad de definir la cantidad de individuos que egresan y continúan sus estudios, así como, en qué magnitud pueden mantener su rendimiento académico, posteriormente, se realiza la evaluación de la propuesta planteada, para definir si posee la capacidad de fomentar el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, o por el contrario, resulta necesario realizar cambios en la misma, para así, optimizar las actividades de coordinación entre los niveles involucrados; finalmente, se deben conocer y recolectar las calificaciones obtenidas por los alumnos, con la finalidad de determinar elementos tales como: en cuáles materias, grados, secciones o años hay más alumnos reprobados o aprobados. Con la determinación de estos síntomas, podrá ser posible establecer una guía para el establecimiento del enfoque y búsqueda de datos para comprender con mayor profundidad las causas que originaron dicha situación.

Continuando con el estudio, se encuentra en segundo lugar la actividad de *detección de problemas*, la cual, está conformada por la relevación de los aprendizajes que han sido generados en la escuela, en algunas ocasiones, las calificaciones no son suficientes para generar una perspectiva objetivo del proceso de enseñanza-aprendizaje, debido a que, estas poseen una gran dependencia de los criterios establecidos al



momento de realizar la evaluación, por ejemplo, en aquellos casos donde los alumnos sean calificados tomando en cuenta su conducta, la calificación no se asociará de manera directa con el aprendizaje obtenido, es así que, una manera eficiente para recolectar los elementos del aprendizaje se relaciona con la ejecución de entrevistas, encuestas o conversaciones con los docentes, planificación de reuniones con maestros, para así, abordar el tema del nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos en relación con el aprendizaje planificado en el contenido del diseño curricular; también es sumamente conveniente estudiar los datos anteriores, con la finalidad de determinar aquellas áreas, asignaturas o grados en los que se registraron mayores niveles de dificultad en el aprendizaje; finalmente, se debe llevar a cabo un análisis de los niveles de ausentismo, tanto de los alumnos como de los docentes, la principal función de este indicador se asocia con la determinación de la incidencia que posee el mencionado factor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, además, es necesario plantear interrogantes tales como: ¿Qué estrategias se encuentra aplicando la institución para evitar o reducir los niveles de ausentismo o para apoyar a aquellos alumnos que han perdido clases, para que así, puedan recuperarlas?

Como tercer elemento se encuentra el proceso de *indagación de las causas*, conformado por las actividades de revisión de las distintas actividades relacionadas con la enseñanza-aprendizaje y los resultados obtenidos, para lograr esto se requiere estudiar las planificaciones realizadas, estrategias para la enseñanza y los diferentes criterios utilizados para llevar a cabo las evaluaciones, otra herramienta muy útil se relaciona con la ejecución de entrevistas, encuestas o reuniones con el personal docente, administrativo y alumnos, con la finalidad de investigar en relación con el ambiente de aprendizaje, algunos elementos que podrían indagarse son los siguientes: recursos –económicos y materiales, estado de la infraestructura, organización general-, trabajo en equipo, clima laboral y escolar, entre otros, el principal objetivo de esto se vincula con la definición

de los resultados de aprendizaje y su relación con las condiciones de la escuela o institución; de igual manera, se deben investigar aquellas situaciones que no dependen de manera directa del clima o de las condiciones institucionales, determinando si la escuela lleva a cabo acciones de intervención y/o articulación para apoyar el proceso de solución de las mismas.

Como se mencionó anteriormente, este tipo de estudios hace uso de evidencias de tipo empírica, sin embargo, para que estas sean verdaderamente válidas deben cumplir con una serie de sugerencias o parámetros, los cuales, serán detallados a continuación.

Relevancia, los datos e información recabada debe encontrarse relacionada de manera directa con los factores que la institución requiera investigar. En relación con esto, Directores que Hacen Escuela (2015) plantea el siguiente ejemplo:

...un director desea indagar sobre las estrategias de alfabetización inicial y para ello releva la cantidad de cursos de actualización sobre este tema a los que han asistido sus docentes. Si bien esta información se relaciona con las prácticas de alfabetización inicial, no da información directa sobre ellas. Puede que los docentes no hayan asistido a capacitaciones y sin embargo utilicen estrategias efectivas, o viceversa. Una evidencia relevante para este ejemplo serían las observaciones de clase o las evaluaciones a los alumnos y sus resultados (p. 6).

Es así que, los procesos de investigación deben centrarse en la revisión de los factores que son realmente interesantes para la solución de la situación problemática, sin establecer sesgos o visiones subjetivas que generen desgastes en el equipo de trabajo.

Válida, se relaciona de manera directa con la metodología con la que se genera la evidencia de interés, es decir, estos deben ser lo más precisos y claros posibles, de forma que, se obtenga la información de interés. Un claro ejemplo de esto se asocia con el caso de una escuela con un número considerable de integrantes, los cuales, no tienen posibilidad de consultarle



a los docentes sobre su punto de vista relacionado con los alumnos. Con la finalidad de conocer los principales aspectos del aprendizaje, será necesario analizar de manera sistemática los procesos de evaluación, haciendo uso de una grilla conformada para la mencionada actividad, además, resulta sumamente útil diseñar una consulta con un rango de alcance más amplio, de forma que, se puedan interrelacionar las opiniones o perspectivas de distintos docentes.

Suficiente, mediante el uso de la información debe ser posible llevar a cabo un proceso de análisis de los resultados asociados con el aprendizaje, así como, de las prácticas de enseñanza y condiciones de la escuela. Las actividades de aprendizaje son los resultados de los procesos de enseñanza, los cuales, se desarrollan directamente en el contexto de cada institución. De esta manera, cualquier registro de aprendizaje, sea bueno o malo, poseerá una relación directa con las oportunidades de aprender que se hayan creado. Por ende, la evidencia de tipo empírica debe brindar la oportunidad de registrar el aprendizaje a la luz de los procesos de la institución educativa de interés.



Marco contextual

El marco contextual de una investigación se conforma como un elemento que aporta información de interés para el desarrollo de la misma. Por ende, el mencionado marco delimita el ámbito en el que se estará llevando a cabo la investigación, de forma que, los resultados obtenidos se encuentren directamente relacionados con éste. Por otra parte, el desarrollo adecuado de un marco contextual permitirá obtener elementos interesantes desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa de los entes o situaciones involucradas en el medio en el que se ejecutará el proceso investigativo.

Considerando lo anteriormente explicado, a continuación, se presentará el marco contextual que regirá a la investigación de interés.

El Liceo Bicentenario Domingo Santa María de Iquique, se fundó debido a la unión entre el Liceo de niñas Javiera Carrera D-N°118 y el Liceo de niños Domingo Santa María D-N°71, específicamente en el año 2011. La institución de interés se encuentra ubicada actualmente en Vicente Zegers 818.

A continuación, se presenta el tren directivo actual de la institución: David Orlando Montecinos Herrera (Director), Aminta Eufemia Cortés Sarmiento (Inspectora General Media), Jaime Correa Contreras (Inspector), Luisa Herminia Ormazabal López (Inspectora Básica), Diego Alejandro Valenzuela Calderón (Jefe Técnico Media), Anyelina Carmen Alvarado Rojas (Jefe Técnico Básica), Anahí Leonor Guajardo Menares (Encargada Convivencia Escolar), Felipe Andrés Caamaño Rojas (Encargado Convivencia Escolar), Paola Andrea Gutiérrez Benard (Psicóloga), Gloria Beatriz Rifo Hernández (Asistente Social) y Miriam Edith Lozano Valdés (Orientadora).

El recinto educativo cuenta con educación pre-básica, básica y media, así como, científico-humanista; además, la matrícula ronda aproximadamente los 950 alumnos, con un promedio de 34 alumnos por aula de clases; la institución cuenta con un convenio de becas escolares y; la cantidad de docentes es de 71.



Además, es necesario destacar que el liceo estudiado se caracteriza por contar con una historia sumamente rica y emblemática, especialmente aquella asociada con la Matanza de la Escuela Santa María, de igual manera, el mismo ha sido catalogado como uno de las instituciones educativas con mayor rendimiento y calidad de Iquique. Estos dos elementos mencionados, se conforman como factores esenciales para el desarrollo educativo y de sentido de pertenencia hacia la institución, situación que, tiende a generar resultados positivos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

El liceo logró mantener por varios años la catalogación de Excelencia Académica, sin embargo, como consecuencia de situaciones de desorganización e incumplimiento de ciertas normas en materia educacional a nivel nacional, esta categoría no ha podido ser mantenida a través del tiempo. Dicha situación pudo ser fomentada por la falta de personal debidamente capacitado, ocasionando que, se omitiera la entrega o actualización de ciertos requisitos asociados con la vigencia del recinto educativo.

Además, actualmente se evidencia que, existen ciertos niveles de dificultad para brindar solución a ciertos problemas operacionales. No obstante, las autoridades actuales se encuentran trabajando en la corrección de dichas situaciones, mediante el establecimiento de pautas y estrategias que permitan mantener un proceso de mejora continua. De esta manera, se podrán registrar mejoras en distintos aspectos educativos, generando consecuencias positivas en los alumnos, docentes, personal administrativo y en la comunidad en general.



Diagnóstico institucional

El diagnóstico institucional es un elemento sumamente importante para la realización del presente trabajo, debido a que, permitirá conocer la situación actual del recinto analizado. Para ejecutar un diagnóstico adecuado, se requiere contar con una serie de estrategias o herramientas, las cuales, permitirán brindar respuestas a los diferentes factores de interés.

En primera instancia, se realizó un proceso de observación directa, el mismo estuvo dirigido hacia el flujo de trabajo administrativo por parte de los cargos directivos de la institución, además, se estudiarán de manera detallada las distintas dimensiones que conforman a las actividades llevadas a cabo a diario en las aulas, específicamente por parte de los docentes.

Posteriormente, todos los datos recolectados se analizaron, de forma que, pudiesen establecerse las principales relaciones entre los elementos administrativos y los operativos, con la finalidad de asegurar la obtención de un panorama integral del sistema educativo del Liceo Bicentenario Domingo Santa María de Iquique.

Finalmente, se logró determinar que, la institución de interés cuenta con flujos de trabajo claramente establecidos, los cuales, son cumplidos de la manera más adecuada, haciendo uso de los recursos disponibles en el sitio. Sin embargo, los resultados generados no son los más convenientes, esto como consecuencia de distintos tipos de fallas a nivel administrativo, situación que, dificulta el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos trazados por las autoridades de la institución.

De esta forma, resulta esencial destacar que, los docentes cumplen con sus principales responsabilidades en relación con las actividades de enseñanza-aprendizaje, por ende, los alumnos presentan niveles evolutivos y de rendimiento considerables. No obstante, se logró determinar que, es necesario contar con un mayor apoyo y organización por parte de las autoridades institucionales.

Análisis de resultados

Con la finalidad de obtener los resultados necesarios para llevar a cabo un análisis representativo de la situación, resultó necesario aplicar distintos elementos de revisión, los cuales, se basaron en una escala evaluativa para determinar el nivel en que se encuentra cada elemento. A continuación, se presentará la tabla 1, en la que se detalla la mencionada escala.

Tabla 1. Escala evaluativa

Nivel	Estatus de calidad
1	Las acciones o actividades ejecutadas se realizan de manera disparejas, los encargados de la institución no manejan adecuadamente cada elemento y no las ejecutan de manera sincronizada.
2	Las actividades poseen un objetivo claramente definido para los profesionales involucrados en el sistema, además, la finalidad de cada uno se encuentra organizada y sincronizada de manera eficiente.
3	Las acciones diarias incluyen un objetivo claramente definido para las persona involucradas en las actividades de la institución, además, su sincronización y ejecución sistemática representa de manera eficiente a los procedimientos generales, en busca de mejoras continuas relacionadas con la optimización de los resultados generados, todo esto define un claro desarrollo pedagógico.
4	Durante la práctica se confirmó la incorporación de procesos evaluativos, así como, el perfeccionamiento constante de los diferentes procedimientos.

Fuente: elaboración propia.

De esta manera, podrán ser determinados los principales elementos que conforman al desarrollo operacional de la institución estudiado, para lograr

esto, fue necesario revisar una serie de áreas o aspectos sumamente importantes, los cuales, se detallarán a continuación.

Área de gestión del currículo

Revisión pedagógica

Prácticas	Índice de calidad			
	1	2	3	4
1. Los integrantes del equipo ordenan de manera adecuada la carga horaria de los distintos cursos, otorgando aquellas horas libres en relación con los objetivos estratégicos planteados, así como, en base al nivel de aprendizaje de la institución y de los requerimientos y necesidades de los estudiantes.				
2. Los profesores son asignados mediante el análisis del equipo pedagógico, además, se toma en cuenta el horario de los cursos, considerando como opción prevalente los principales elementos pedagógicos, entre los que se tienen: equilibrio en la distribución de las asignaturas durante la semana, experiencia de los docentes, revisión del contenido curricular, etc.				
3. Se lleva a cabo un calendario anual, realizado por los pedagogos, docentes y personal administrativo, en el cual, se detallan los distintos objetivos relacionados con el aprendizaje a alcanzar, especificado de manera mensual, basado en el pensum de estudios, nivel educativo de los alumnos y adaptaciones para aquellos alumnos que necesiten atenciones especiales.				
4. Los pedagogos de la institución se responsabilizan por el cumplimiento exacto de las clases establecidas en el calendario, llevando a cabo procedimientos para evitar situaciones que interrumpan o suspendan las clases, además, se plantean estrategias para accionar en caso de ausencia de un determinado docente, de forma que, se ejecuten las actividades planteadas en dicha asignatura.				
5. Los pedagogos de la institución se aseguran que, de manera periódica se realice la supervisión del cumplimiento de los objetivos curriculares.				
6. Mediante reuniones periódicas, los integrantes del nivel pedagógico plantean lineamientos de tipo: metodológicos, didácticos, políticas, optimizaciones a la enseñanza-aprendizaje, etc.; además, se establece el uso más adecuado para incrementar el conocimiento por parte de los alumnos.				
7. Los pedagogos de la institución confirman que los docentes posean planificaciones detalladas de las diferentes clases, en las cuales, se				

deben explicar claramente las metas para lograr el aprendizaje requerido, elementos didácticos a ser implementados y revisión de los distintos logros alcanzados.				
8. Se realizan revisiones y estudios por parte del personal pedagógico para asegurar que la organización de las clases permitan su optimización por parte del profesor.				
9. Los integrantes de los segmentos directivos, administrativos y pedagógicos diseñan e implantan procesos para acompañar las tareas del docente dentro del aula de clases, las cuales, incluyen las siguientes: observación de las clases, revisión del desenvolvimiento de los alumnos, reflexión acerca de las barreras u obstáculos que puedan presentarse, de forma que, se ofrezcan soluciones a las situaciones registradas.				
10. Los integrantes del equipo pedagógico garantizan que los docentes realicen las correcciones de las evaluaciones en el tiempo estipulado para esta actividad, de forma que, puedan estudiar las respuestas registradas, y así, debatir con los estudiantes, de forma que, se fomente el proceso de aprendizaje.				
11. Los pedagogos de la institución llevan a cabo actividades que motiven procesos reflexivos, con la finalidad de fomentar la motivación en la revisión de los resultados obtenidos, incrementando el nivel de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje; este proceso permitirá identificar de manera más clara a aquellos alumnos que requieran algún tipo de apoyo especial, para así, implementar las metodologías o herramientas más adecuadas.				
12. Se realizan elementos relacionados con la reflexión, identificación e intercambio de las mejores prácticas de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de facilitar los análisis de situaciones problemáticas en el mencionado proceso, de forma que, se optimice el desarrollo de una cultura de trabajo más arraigada y sana.				
13. Los pedagogos de la institución fomentan el reutilización, ajuste y optimización de los elementos desarrollados y disponibles por parte de los docentes, algunos de estos son: guía, evaluaciones, planificaciones, entre otros; generando un sistema para su utilización.				

Fuente: elaboración propia.

Procesos de enseñanza-aprendizaje dentro del aula de clases

Actividad a ser revisada: análisis de las principales estrategias implantadas por los docentes en las aulas de clases, de forma que, puedan garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos en relación con el aprendizaje de los alumnos.				
Prácticas	Índice de calidad			
	1	2	3	4
1. Los docentes se expresan de manera muy clara, especialmente cuando hacen referencia a elementos que los alumnos deben aprender o consolidar dentro del salón de clases, así como, generan				

relaciones lógicas entre las actividades a ser ejecutadas y las metas que deben cumplirse.				
2. Los docentes expresan claramente los nuevos conceptos y definiciones, asegurando el mayor nivel de claridad y apego a cada definición.				
3. Se puede notar que, los docentes ejecutan diferentes estrategias o metodologías para enseñar a los alumnos, algunas de estas podría ser: comparaciones, clasificaciones, analogías, metáforas, resúmenes, generen interrogantes, entre otros.				
4. Se utilizan dentro del aula elementos didácticos, así como, herramientas tecnológicas, tomando en cuenta su nivel de utilidad en el aprendizaje y motivación de los alumnos.				
5. Los docentes se encargan de motivar y fomentar que los alumnos pongan en práctica los distintos conceptos, definiciones y pericias adquiridas recientemente.				
6. Los docentes tienen la capacidad de incluir de manera activa a todos los alumnos, asegurando su atención y participación en el proceso.				
7. Los profesores garantizan que exista un verdadero ambiente de respeto dentro y fuera del aula de clases. En aquellos casos donde se registren interrupciones, tienen la capacidad de retomar la clase y volver a captar su atención.				
8. Los docentes realizan un monitoreo adecuado, además, mantienen niveles óptimos de retroalimentación, así como, consideran y refuerzan los logros de los alumnos de manera constante, aseguran que existan actitudes positivas en relación con el aprendizaje.				

Fuente: elaboración propia.

Sustento a los procesos de desarrollo de los alumnos

Actividad a ser revisada: análisis de las distintas estrategias y políticas que permitan sustentar las actividades y desarrollo académico, afectivo y social de los alumnos, tomando en cuenta la situación de cada uno.				
Prácticas	Índice de calidad			
	1	2	3	4
1. La institución dispone de distintos elementos o herramientas para detectar, apoyar y hacer seguimiento a aquellos estudiantes que presenten algún tipo de condición relacionada con el aprendizaje.				
2. Existen herramientas para fomentar a los alumnos que poseen diversidad de habilidades o intereses diversos, de forma que, dispongan de oportunidades para optimizar sus actividades de aprendizaje.				
3. La institución posee estrategias claramente definidas en relación con las actividades de identificación, sustento y supervisión de alumnos				

que presenten dificultades de tipo social, afectivas, conductuales o cognitivas.				
4. La institución posee una planificación para cada alumno que presente algún tipo de necesidad especial relacionada con su aprendizaje, algunas de estas podrían ser: apoyo académico, adaptaciones del currículo, actividades en las que se involucren a los familiares, evaluaciones especiales, entre otros.				
5. La unidad cuenta con las herramientas o estrategias para identificar de manera óptima a los alumnos que presenten un mayor riesgo o posibilidad de desertar, de forma que, puedan implementar acciones para garantizar su permanencia en el sistema educativo.				
6. La institución posee un sistema de orientación vocacional, cuya finalidad es ayudar a los alumnos en la selección de sus estudios secundarios y superiores, este se conforma por la explicación y actualización de las distintas opciones disponibles, instituciones, modalidades de ingreso, becas, entre otros.				

Fuente: elaboración propia.

Área asociada con el liderazgo escolar

Nivel del liderazgo del sostenedor

Actividad a ser revisada: se plantea la revisión de los diferentes elementos relacionados con el sostenedor y sus principales actividades y responsabilidades.				
Prácticas	Índice de calidad			
	1	2	3	4
1. Se presenta una clara definición por parte del sostenedor en relación con los roles y responsabilidades atribuidas al director y equipo directivo, así como, al equipo administrativo; además, las mismas se respetan de manera adecuada.				
2. El sostenedor asigna objetivos y metas claras y alcanzables en un lapso de tiempo lógico al director de la institución.				
3. La comunicación fluye de manera adecuada gracias a las actividades ejecutadas por el sostenedor, esto incluye al director y equipo directivo, de forma que, se puedan recibir quejas, solicitudes, inquietudes, entre otras, de manera eficiente.				
4. El sostenedor asigna y otorga de manera oportuna los recursos establecidos previo acuerdo.				
5. El sostenedor realiza las gestiones necesarias para obtener los apoyos pactados.				

Fuente: elaboración propia.

Nivel de formación y liderazgo académico del director

Actividad a ser revisada: se estudiará el liderazgo que posee el director en relación con el nivel de compromiso presentado por la comunidad hacia la institución y su proyecto, analizando las prácticas y la eficiencia del sistema en general.				
Prácticas	Índice de calidad			
	1	2	3	4
1. El director posee un alto nivel de compromiso en relación con el cumplimiento de los objetivos y resultados académicos de la institución.				
2. El director fomenta la motivación entre la comunidad, para así, comprometerlos en las actividades y metas educativas de la institución, establecidas en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director se caracteriza por fomentar actitudes asociadas con altas expectativas, especialmente en la comunidad escolar, esto lo logra mediante propuestas de metas y objetivos importantes, resaltando la capacidad de lograrlas y tomando en cuenta a los docentes, estudiantes y personal administrativo.				
4. El director maneja de forma eficiente los elementos pedagógicos y formativos de la institución, es decir: establece prioridades, ritmos, asigna y delega responsabilidades, confirma aquellos factores que funcionan adecuadamente, reconoce inconvenientes y los soluciona, etc.				
5. El director desarrolla y forma parte de los procesos de aprendizaje llevados a cabo por los docentes, esto mediante distintas estrategias tales como: conversatorios, actualización en las capacitaciones de los docentes, recibe la retroalimentación de manera adecuada, entre otros.				
6. El director fomenta de manera oportuna y eficiente las actividades relacionadas con el cambio y optimización en la institución: ofrece orientación y guía a su equipo de trabajo, estudia y revisa aquellas prácticas que deben ser mejoradas y analiza la implantación de propuestas para la optimización de actividades.				
7. El director fomenta que todos los empleados mantengan un nivel de ética laboral elevado.				

Fuente: elaboración propia.

Programación y administración de resultados

Actividad a ser revisada: se estudiarán aquellos elementos relacionados con los principales lineamientos de la institución, así como, la programación y seguimiento del nivel de cumplimiento de las metas asignadas, también, el uso de la información para el apoyo en la toma de decisiones.				
Prácticas	Índice de calidad			
	1	2	3	4

1. La unidad posee un Proyecto Educativo Institucional (PEI) que considera los aspectos esenciales del centro educacional, su misión y visión desde la perspectiva de la educación y el perfil de los alumnos que pretende formar.				
2. Los directivos de la institución llevan a cabo procesos organizados con una periodicidad anual, en el cual, se fomenta la autoevaluación de los integrantes de la unidad educativa, considerando lo establecido en el PEI.				
3. La institución desarrolla un Plan para el Mejoramiento Educativo, el cual, debe definir los distintos recursos, encargados, objetivos, metodologías, estrategias, entre otros.				
4. La institución posee un plan para monitorear el avance de las mejoras implantadas.				
5. La institución se encarga de recolectar y organizar los distintos resultados académicos de los alumnos, así como, de los siguientes elementos: ambiente escolar, satisfacción de los padres y representantes, rendimiento por asignaturas, entre otras; para así, realizar análisis y tomar decisiones basados en información certera.				
6. La institución posee un sistema estandarizado para organizar la información recopilada, el cual, sea seguro, actualizado y amigable con el usuario.				

Fuente: elaboración propia.

Área relacionada con los procesos de convivencia académica

Aspectos de la formación

Actividad a ser revisada: políticas, lineamientos y acciones que la institución ejecuta con la finalidad de fomentar aspectos tales como: afecto, social, ética, entre otros.				
Prácticas	Índice de calidad			
	1	2	3	4
1. La unidad educativa toma en cuenta lo establecido en el PEI y lo acciona en estrategias, herramientas o metodologías para cumplir con los objetivos trazados				
2. La institución posee un encargado o un equipo dedicado a manejar los elementos relacionados con la convivencia escolar, cuyas funciones y responsabilidades sean claramente conocidas por los integrantes de la comunidad educativa en general.				
3. La unidad educativa se ocupa de enseñar a sus integrantes las mejores prácticas para establecer relaciones y solventar conflictos.				
4. El establecimiento posee un plan asociado con elementos tales como la sexualidad y el afecto, considerando lo establecido en el PEI, además, realiza la debida supervisión y mejoras según sea el caso.				
5. La institución posee un plan de revisión y seguimiento de conductas personales y prevención de conductas no aptas, tales como: el				

consumo de alcohol, drogas, etc.; además, lleva a cabo el debido seguimiento y supervisión.				
6. La institución se ocupa de involucrar a los padres y representantes de los alumnos en los procesos previamente mencionados.				

Fuente: elaboración propia.

Relaciones escolares

Actividad a ser revisada: se analizarán las normas, procedimientos, acciones y políticas ejecutadas por la institución para garantizar un clima escolar donde predomine el respeto, orden, seguridad, igualdad, entre otros.				
Prácticas	Índice de calidad			
	1	2	3	4
1. La institución se encarga de fomentar y exigir un clima adecuado, donde predomine el respeto e igualdad entre los alumnos y toda la comunidad que conforma al sistema educativo, considerando los distintos espacios físicos que conforman a la unidad educativa.				
2. Los integrantes directivos y docentes de la institución consideran activamente la diversidad y su importancia como factor conformante de cualquier grupo humano, evitando que ocurra algún tipo de acto de discriminación.				
3. La institución posee una guía con los principales elementos y reglas relacionadas con la convivencia dentro y fuera de sus instalaciones, el cual, debe ser conocido de manera sumamente detallada por toda la comunidad educativa, así como, garantiza el cumplimiento de lo estipulado en el.				
4. La institución posee proceso y procedimientos asociados con el comportamiento, los cuales, tiendan a facilitar las actividades diarias.				
5. La institución otorga las distintas condiciones para fomentar un ambiente escolar seguro desde todas las perspectivas para los alumnos, docentes, personal administrativo y directores.				
6. La unidad educativa previene y trata de manera personalizada aquellas situaciones o comportamientos no adecuados, desde aquellas consideradas con sencillas hasta las más complejas, mediante el uso de estrategias, metodologías y herramientas aptas para cada situación.				
7. La unidad educativa evita y trata especialmente aquellas situaciones relacionadas con el bullying, mediante métodos adecuados para cada contexto.				

Fuente: elaboración propia.

Participación

Actividad a ser revisada: principales actividades, normas y prácticas que lleva a cabo la institución para desarrollar el sentido de pertenencia, fomentando a la inclusión y participación de los integrantes de la comunidad educativa.				
Prácticas	Índice de calidad			
	1	2	3	4
1. La institución tiende a fomentar actitudes relacionadas con el sentido de pertenencia en sus integrantes, motivando a la participación activa por parte de éstos.				
2. La unidad educativa motiva a que los integrantes de la comunidad participen en las distintas actividades, con la finalidad de fomentar y crear lazos sanos.				
3. La unidad educativa promueve entre los integrantes de su comunidad el fortalecimiento del sentido de responsabilidad, especialmente con su contexto, motivándolos a llevar a cabo aportes significativos.				
4. La institución toma en cuenta y motiva la expresión de sus integrantes, considerando sus ideas y fortaleciendo el debate entre estos, incrementando el nivel de reflexión y respeto.				
5. La institución fomenta la participación de los distintos elementos que la conforman mediante el funcionamiento de distintos estatutos presentados en el Consejo Escolar.				
6. La organización fomenta que los estudiantes participen de manera activa a través del Centro de Estudiantes y las Directivas del Curso, además, estos elementos han sido seleccionados mediante procedimientos democráticos.				
7. La institución fomenta la inclusión de los padres y representantes mediante el Centro de Padres.				
8. La institución fomenta la participación del personal docente mediante la ejecución periódica del Consejo de docentes y lo confirma como un elemento básico para la discusión de asuntos asociados con la implementación del PEI.				
9. La institución posee medios para la comunicación efectiva entre las partes que componen su funcionamiento, directivos, docentes, padres y representantes, alumnos, personal administrativo, entre otros.				
10. La institución muestra interés genuino en los requerimientos presentados por los padres y representantes, además, sus canales de recepción son eficientes.				

Fuente: elaboración propia.

Organización de los recursos

Área de gestión del talento humano

Actividad a ser revisada: se estudiarán aquellos elementos relacionados con las acciones, políticas y procedimientos para desarrollar docentes con un alto nivel de compromiso.				
Prácticas	Índice de calidad			
	1	2	3	4
1. La institución posee los espacios físicos necesarios –según las normas- para llevar a cabo procesos de estudios, así como, para el cumplimiento de las normas y objetivos trazados, considerando las responsabilidades y alcances de cada cargo.				
2. La organización implanta metodologías para alcanzar una tasa de ausentismo baja y un sistema para reemplazos sumamente eficiente, en aquellos casos donde sea requerido.				
3. La institución educativa posee estrategias claramente definidas cuyo objetivo sea el de atraer y retener a docentes debidamente preparados, mediante el ofrecimiento de elementos y paquetes atractivos.				
4. La institución posee procedimientos para realizar evaluaciones y retroalimentación relacionada con el desempeño y rendimiento de los docentes y personal administrativos, de forma que, se mantenga una mejora continua de las prácticas.				
5. La institución posee procedimientos para realizar diagnósticos de requerimientos para la capacitación docente, de forma que, pueda realizar estrategias e implementarlas, manteniendo un proceso de formación continua, perfeccionando las habilidades de los docentes.				
6. La dirección de la institución toma en cuenta de manera activa el trabajo de los docentes, reconociendo sus logros y fomentando la continuidad de estos.				
7. La institución posee procedimientos claramente definidos para situaciones de desvinculación e incumplimiento.				
8. La organización posee un ambiente laboral sano, con actitudes de colaboración y con un alto nivel de respeto.				

Fuente: elaboración propia.

Organización y administración de recursos financieros y económicos

Actividad a ser revisada: se analizarán aquellos elementos relacionados con el nivel de eficiencia en la gestión de los recursos financieros y económicos.				
Prácticas	Índice de calidad			
	1	2	3	4
1. La institución realiza una adecuada gestión de la matrícula estudiantil, así como, de la asistencia de éstos, con el objetivo de asegurar el mayor nivel de asistencia posible.				

2. La institución posee un presupuesto que cubre los distintos elementos operativos de la misma.				
3. La institución educativa lleva a cabo sus gastos tomando en cuenta el presupuesto asignado y mantiene un control detallado de su desarrollo durante todo el año.				
4. La institución posee un registro contable actualizado, organizado y con rendición de cuentas de tipo públicas en relación con el uso y manejo de sus recursos, tomando en cuenta los elementos y procedimientos establecidos por la Superintendencia.				
5. La institución educativa se mantiene al día con la legislación vigente, es decir, no posee ningún tipo de sanción por parte de la Superintendencia.				
6. La organización educativa se encuentra en línea con los elementos de apoyo que se brindan y gestionan, siempre que apliquen al contexto de interés.				

Fuente: elaboración propia.

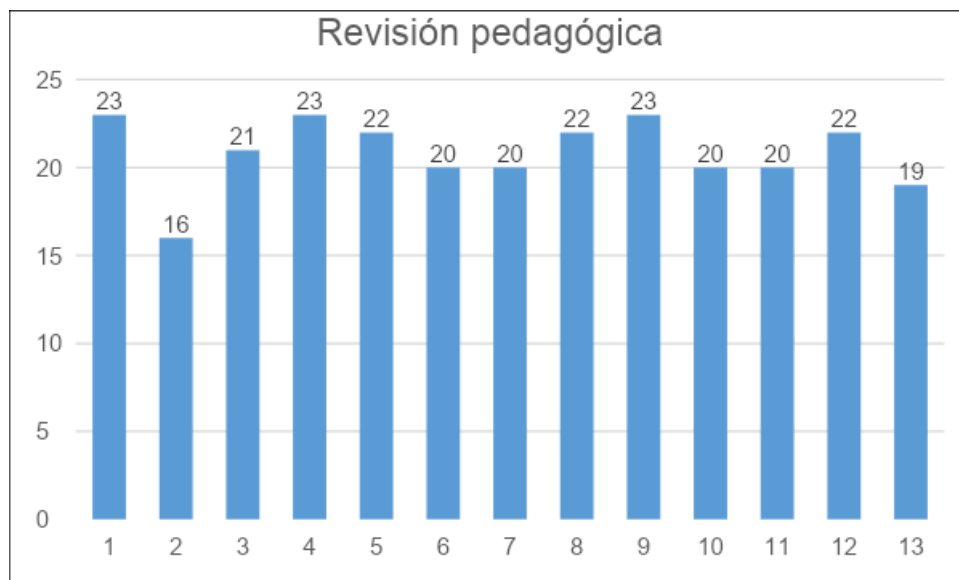
Organización relacionada con los recursos educativos

Actividad a ser revisada: se estudiarán los diferentes contextos y procesos asociados con la organización, provisión e implementación de los elementos educacionales requeridos.				
Prácticas	Índice de calidad			
	1	2	3	4
1. La institución cuenta con instalaciones y equipos que apoyen los procesos de enseñanza-aprendizaje y aseguren el mayor confort de los estudiantes.				
2. La organización posee recursos de tipo didácticos adecuados para apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje de los alumnos en los diferentes niveles, además, implanta normas y reglas que fomentan el mejor uso de los mencionados recursos.				
3. La institución educativa posee una biblioteca dotada adecuadamente, que sirve de manera eficiente en los procesos de aprendizaje de los alumnos.				
4. La institución cuenta con recursos de TIC, los cuales, se encuentran funcionando de manera adecuada y apoyan las actividades de enseñanza-aprendizaje, así como, facilita los procesos administrativos.				
5. La unidad educativa posee un sistema de gestión para equipos, elementos educativos y de limpieza, garantizando los aspectos de mantenimiento, reposición de bienes y seguimiento del inventario.				

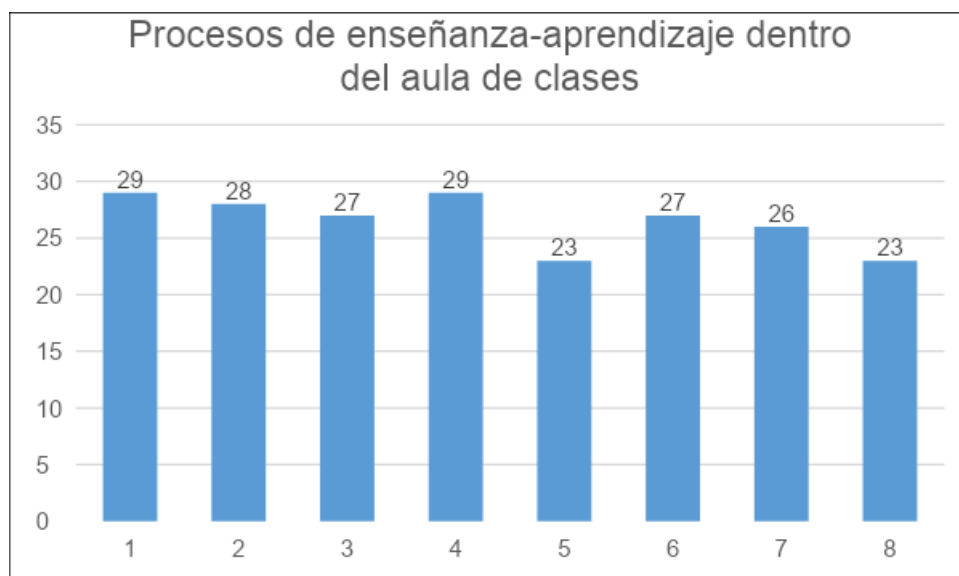
Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de las herramientas diseñadas.

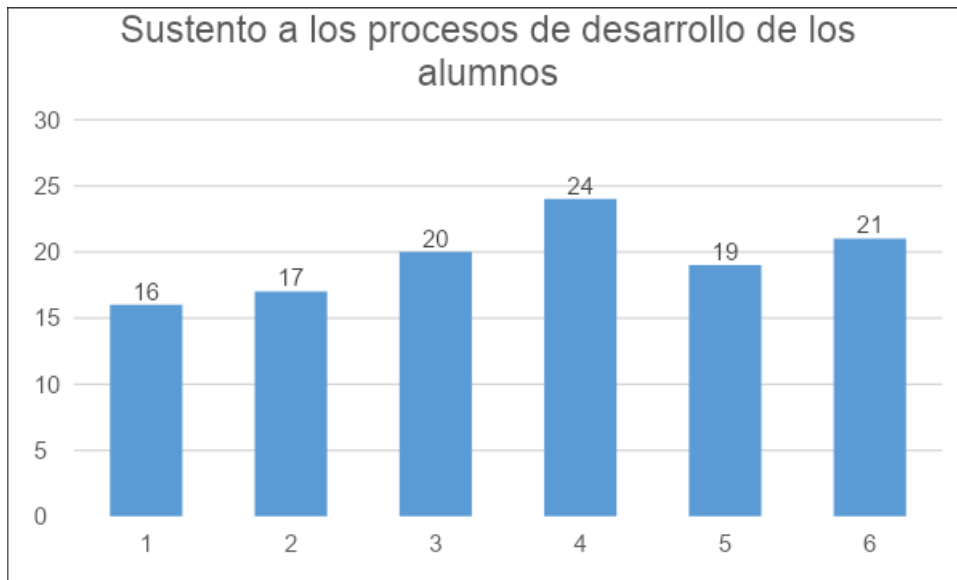
Área de gestión del currículo



Gráfica 1. Resultados relacionados con la revisión pedagógica. Fuente: elaboración propia.



Gráfica 2. Resultados de los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro del aula de clases. Fuente: elaboración propia.



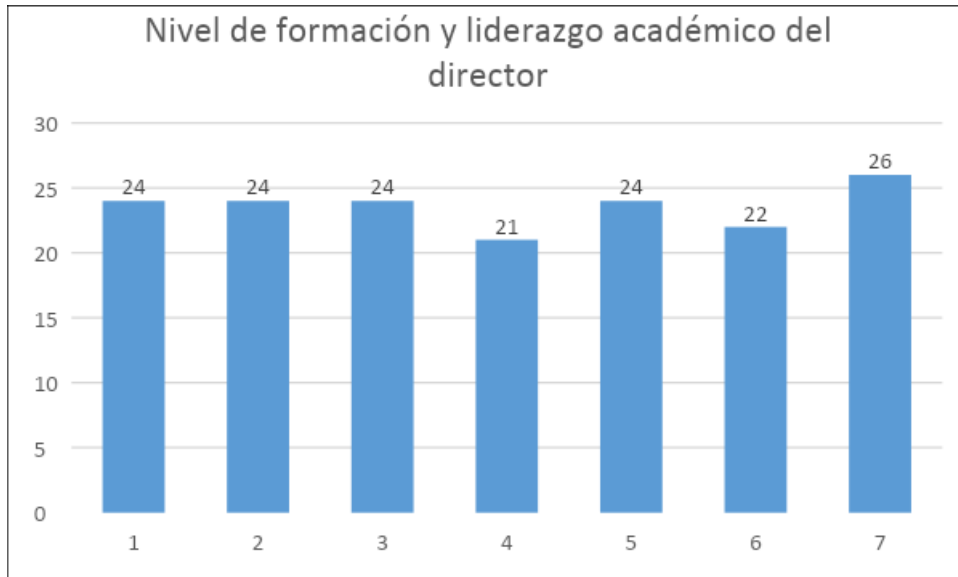
Gráfica 3. Resultados relacionados con el sustento a los procesos de desarrollo de los alumnos. Fuente: elaboración propia.

Área asociada con el liderazgo escolar

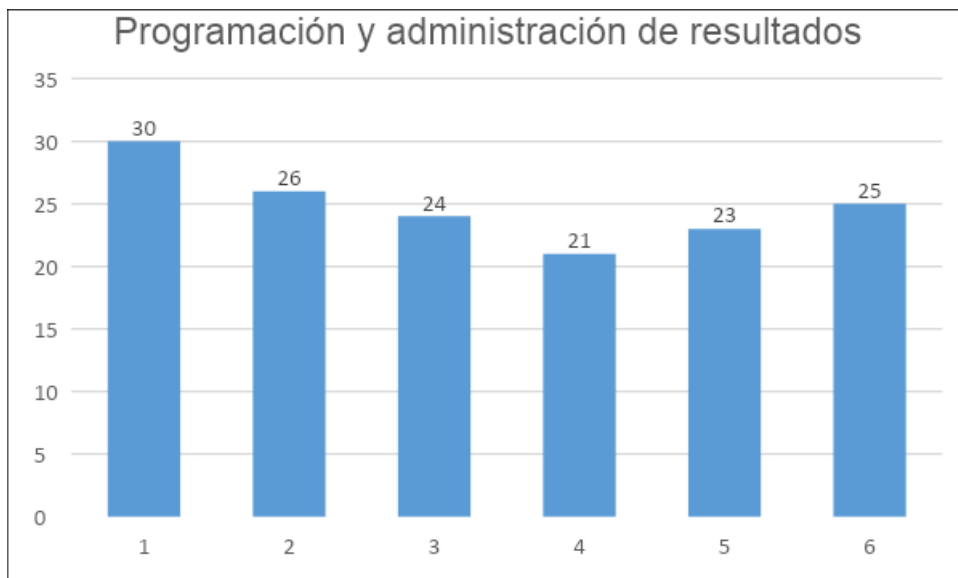


Gráfica 4. Resultados asociados con el nivel de liderazgo del sostenedor.

Fuente: elaboración propia.

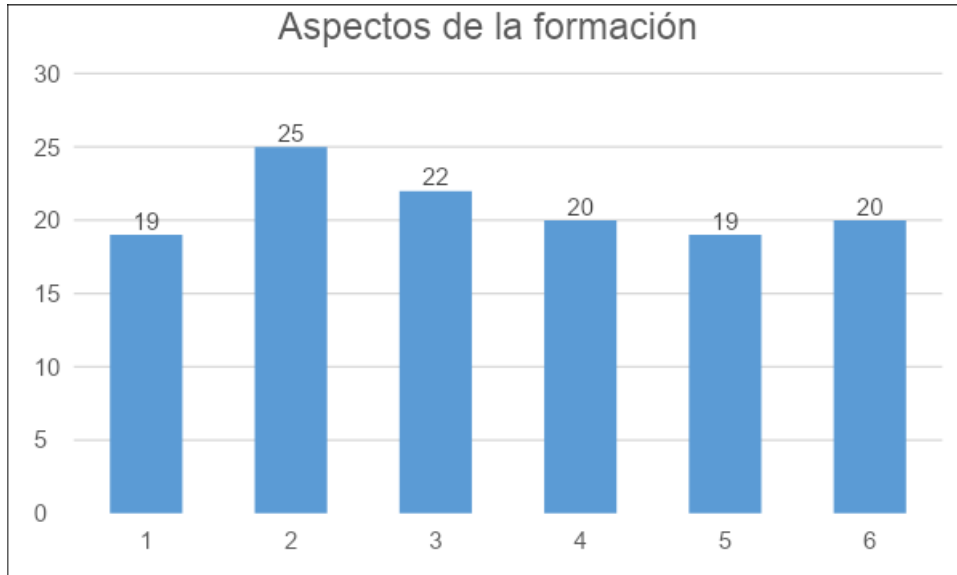


Gráfica 5. Resultados asociados con el nivel de formación y liderazgo académico. Fuente: elaboración propia.

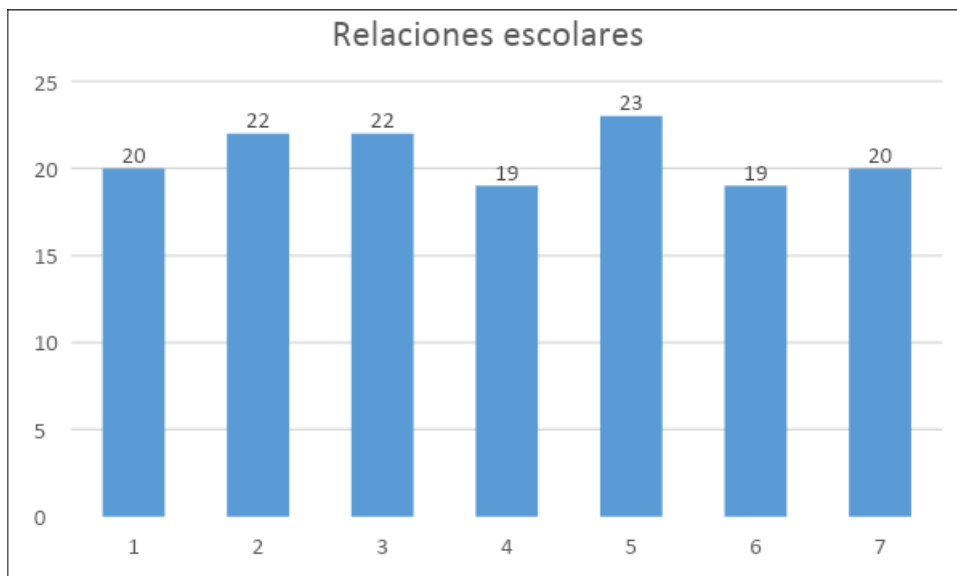


Gráfica 6. Programación y administración de resultados. Fuente: elaboración propia.

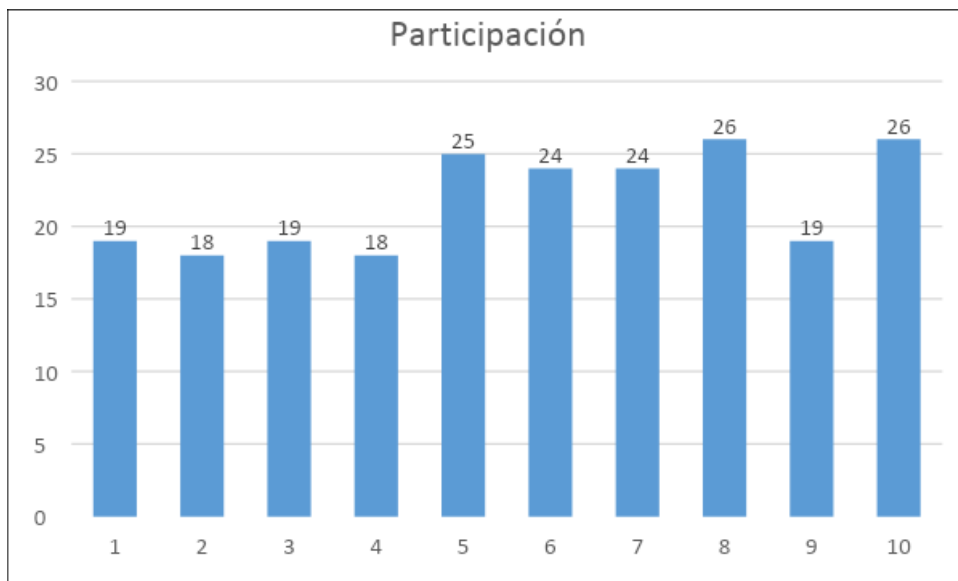
Área relacionada con los procesos de convivencia académica



Gráfica 7. Resultados relacionados con los aspectos de formación. Fuente: elaboración propia.

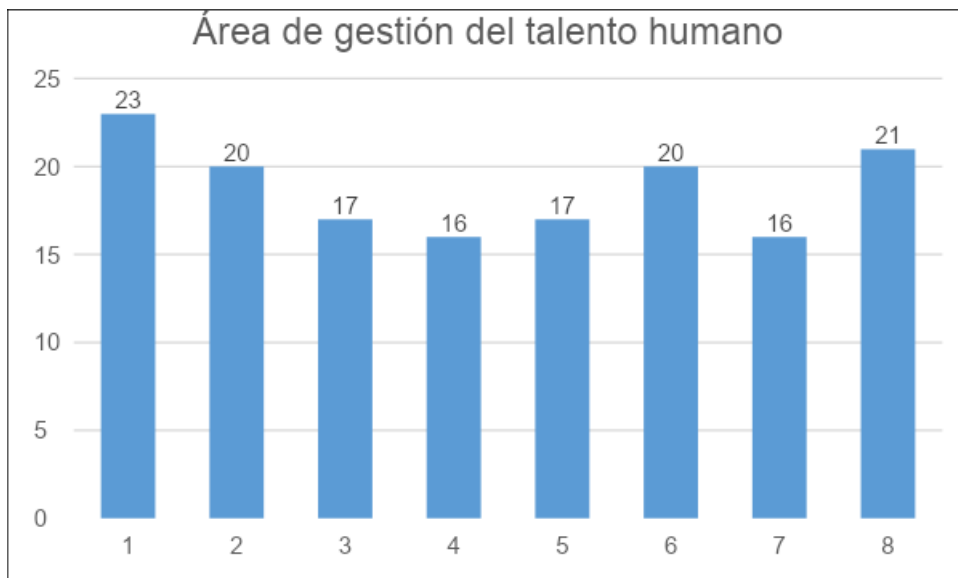


Gráfica 8. Relaciones escolares. Fuente: elaboración propia.



Gráfica 9. Resultados relacionados con la participación. Fuente: elaboración propia.

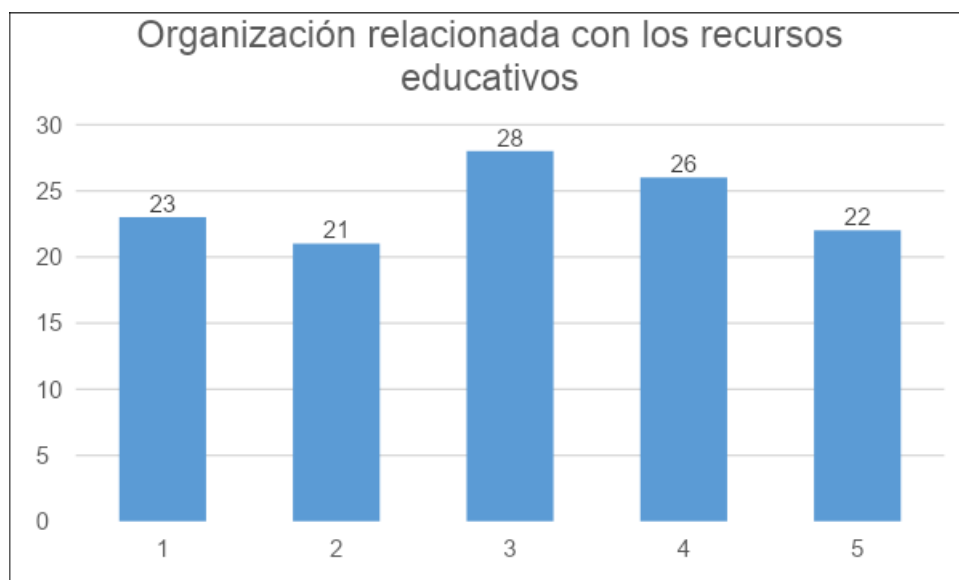
Organización de los recursos



Gráfica 10. Resultados asociados con el área de gestión del talento humano. Fuente: elaboración propia.



Gráfica 11. Organización y administración de recursos financieros y económicos. Fuente: elaboración propia.



Gráfica 12. Resultados asociados con la organización de los recursos educativos. Fuente: elaboración propia.

Revisando los valores obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos diseñados, se tiene que, en la gráfica 1, relacionada con la



revisión pedagógica, los ítems 1, 4 y 9 (orden de la carga horaria, cumplimiento de las clases y diseño de estrategias para acompañar las tareas de los docentes, respectivamente) registraron los mayores valores, con 23 puntos cada uno. Mientras que, el ítem número 2 presentó el menor valor, correspondiente con 16 y se asocia con el factor de la asignación de los docentes a cada clase.

Prosiguiendo, se encuentra lo mostrado en la gráfica 2, en la cual, el mayor valor está representado por 29 puntos, relacionados con los segmentos 1 y 4 (manera de expresarse de los docentes y uso de elementos didácticos dentro del aula, respectivamente). Por otra parte, los ítems 5 y 8 (motivación de los alumnos por parte de los docentes y monitoreo por parte de los profesores, respectivamente) generaron los valores más bajo, con un total de 23 puntos cada elemento.

En relación con la gráfica 3, se tiene que, el puntaje más alto fue de 24, representando la planificación por parte de la institución asociada con cada alumno. Mientras que, el ítem de las herramientas para detectar y manejar a alumnos con problemas de aprendizaje obtuvo el menor valor, con un total de 16 puntos.

Continuando con el análisis, se encuentra la gráfica 4, asociada con el nivel del liderazgo del sostenedor, cuyo valor más elevado fue de 21, pertenecientes a los ítems 2, 4 y 5 (asignación de metas y objetivos, asignación de recursos oportuna y realización de gestiones, respectivamente). Por otra parte, los valores más bajos fueron 1 y 3 (definición de roles y flujo de comunicación).

Posteriormente, se encuentra la gráfica 5, relacionada con el nivel de formación y liderazgo académico del director, el ítem con mayor puntaje fue el 7 (fomento de la ética por parte del director), con un valor de 26 puntos. Mientras que, el menor valor fue de 21 puntos, asociado con el ítem 4 (manejo de elementos pedagógicos y formativos por parte del director).



Seguidamente, el factor de la programación y administración de resultados (gráfica 6), generó un valor de 30, específicamente en el ítem 1 (completitud del Proyecto Educativo Institucional). Mientras que, el ítem 4 (plan para el monitoreo de avances de mejoras) obtuvo el puntaje más bajo, con un total de 21 puntos.

Continuando, se encuentra la gráfica 7, relacionada con los aspectos de formación, el valor más alto fue de 25, asociado con el ítem 2 (encargado de manejar los procesos de convivencia escolar). Por otra parte, los ítems 1 y 5 (consideración por parte de la unidad educativa del plan educativo y revisión del desarrollo de conductas éticas, respectivamente) presentaron las evaluaciones más bajas, con 19 puntos cada uno.

En la gráfica 8, se aprecia la evaluación de las relaciones escolares, elemento de suma importancia para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. En primera instancia, el valor más alto fue de 23 puntos, asociado con el ítem 5 (fomento de condiciones para fomentar un ambiente escolar seguro). Mientras que, los ítems 4 y 6 (procedimientos y procesos y manejo y prevención de situaciones o comportamientos no adecuados), registraron 19 puntos cada uno.

Prosiguiendo, la gráfica 9 se fundamentó en los procesos de participación, factor esencial para establecer un clima de aprendizaje adecuado para los alumnos. Los elementos con mayor puntuación fueron el 8 y 10 (fomento por parte de la institución de la participación docente e interés por parte de la unidad educativa en las necesidades de los padres y representantes, respectivamente). Por otra parte, los puntos 2 y 4 (motivación por parte de la unidad educativa para la participación de la comunidad y fomento de la participación de los integrantes mediante la consideración de sus ideas, respectivamente) registraron los valores más bajos.

De igual manera, los resultados obtenidos en la gráfica 10, relacionados con el área de la gestión del talento humano, se tiene que, el mayor puntaje se



asocia con el ítem 1 (espacios físicos de la unidad educativa), presentando un total de 23 puntos. Por otra parte, el punto 7 (procedimientos definidos para manejar situaciones de incumplimiento) registró el valor más bajo, con un total de 16.

Continuando, se encuentra la gráfica 11, la cual, estableció los elementos relacionados con la organización y administración de recursos financieros y económicos. El valor más elevado se asoció con el ítem 1 (gestión de la matrícula estudiantil) siendo este de 26 puntos; mientras que, el valor más bajo fue de 16 puntos, relacionado con el elemento 2 (disponibilidad de presupuesto).

Finalmente, se tiene la gráfica 12, asociada con la organización de los recursos educativos, el ítem 3 (dotación de la biblioteca) obtuvo la puntuación más alta con 28. Mientras que, el punto 2 (elementos didácticos para el proceso de enseñanza-aprendizaje) registró el valor más bajo con 21.

Considerando los elementos estudiados hasta el momento, es necesario destacar los resultados obtenidos en el Informe de Resultados Educativos (2019), llevado a cabo por la Agencia de Calidad de la Educación, en el cual se catalogó a la institución analizada en un nivel *medio*; es importante mencionar que, desde el año 2016 hasta el año 2018, la categoría fue *medio-bajo*, por ende, en el periodo 2019 se registró un incremento en la calidad del sistema estudiado.

En relación con la categoría de desempeño, específicamente los *indicadores de desarrollo personal y social*, la menor puntuación fue generada en el aspecto de la asistencia escolar con un total de 55 puntos, mientras que, el mayor puntaje fue de 100, específicamente en el ítem de equidad de género en el aprendizaje.

Tomando en cuenta el valor relacionado con el *nivel de aprendizaje*, se tiene que, la institución de interés se ubicó tres puntos por debajo de la media nacional, obteniendo un total de 46, mientras que, la media nacional fue de 49.

Para mejorar el mencionado factor, es necesario implantar distintas estrategias, metodologías o herramientas, las cuales, tendrán como principal finalidad optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, para así, incrementar la eficiencia educativa de la institución.

De igual manera, se encuentran los elementos relacionados con los *indicadores de desarrollo personal y social*, los cuales, se presentarán en la siguiente tabla.

Tabla 2. Resultados obtenidos por la institución de interés.

Ítem	Valor obtenido (2019)	Media nacional
Autoestima académica y motivación escolar	72	74
Clima de convivencia escolar	71	75
Participación y formación ciudadana	75	78
Hábitos de vida saludable	63	70
Asistencia escolar	55	69
Retención escolar	68	94
Equidad de género en aprendizajes	100	91
Puntaje y Progreso Simce	50	52

Fuente: elaboración propia con datos del Informe de Resultados Educativos (2019).

Considerando los valores mostrados en la tabla 2, se puede notar que, en su mayoría se encuentran por debajo de la media nacional, siendo los ítems de asistencia y retención escolar los que obtuvieron la calificación más baja (55/69 y 68/94, respectivamente). Mientras que, la equidad de género en aprendizajes registró el valor más positivo, siendo de 100/91.

Lo anteriormente señalado, indica que, existe una necesidad imperante para optimizar los procesos llevados a cabo en la actualidad, con la finalidad de



mejorar la calidad y calificación general de la institución analizada. Para esto, a continuación, se plantearán diferentes estrategias para el mejoramiento de los mencionados factores.



Plan de mejoramiento

Área de gestión del currículo

Las mejoras planteadas en relación con la gestión o manejo del currículo deben ser llevadas a cabo por el equipo de docentes, personal administrativo y directivo, entre las principales estrategias se encuentran las siguientes:

- Realizar un análisis detallado de los procesos relacionados con la planificación operacional, para así, obtener las opiniones de los integrantes de cada equipo. Esto tiene como principal objetivo incrementar la motivación de los alumnos, gracias a la participación activa entre estos y los docentes.
- Generar aportes basados en procedimientos curriculares actualizados, tomando en cuenta las mejores prácticas y actividades a nivel internacional, copiando y adaptando al contexto local aquellos procesos que hayan generado resultados positivos.
- Programar reuniones semanales cuyo objetivo principal sea el de generar procesos reflexivos entre los integrantes del sistema educativos, es decir, docentes, personal administrativo y directivo.
- Revisar y analizar el calendario escolar, con la finalidad de programar de manera más eficiente y puntual el desarrollo de las clases.
- Establecer las pautas de resguardo, almacenamiento y organización de elementos pedagógicos, de forma que, los docentes puedan disponer de estos en un determinado momento, permitiéndoles ahorrar tiempo y brindar una mejor respuesta ante distintas situaciones.
- Estudiar de manera más detallada el desarrollo de las actividades dentro y fuera del aula, con la finalidad de trazar estrategias y metodologías de enseñanza más adaptadas a las necesidades de los alumnos.
- Integrar a los distintos equipos que conforman al plantel educativo -docentes, administrativos, directivos, especialistas, etc.- para diseñar un plan de trabajo que fomente la convivencia y armonía escolar.



- Optimizar los procesos de motivación, con la finalidad de mantener e incrementar la matrícula estudiantil, reduciendo de manera progresiva los niveles de deserción.

Área asociada con el liderazgo escolar

El liderazgo escolar es de suma importancia para el desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje, para asegurar un mejor rendimiento del mencionado factor se recomienda implementar las siguientes mejoras:

- El personal directivo debe garantizar que los materiales necesarios para cada actividad sean otorgados a tiempo, es decir, que el docente cuente con los elementos requeridos para desarrollar de manera adecuada la planificación establecida.
- Los encargados deben llevar un seguimiento detallado de cada solicitud de recursos realizada, con la finalidad de garantizar que puedan ser completadas en el momento requerido.
- El personal directivo debe velar porque se fomenten actitudes de desarrollo positivo, motivando a la participación e integración del equipo de docentes.
- Llevar a cabo supervisiones constantes, con la finalidad de sugerir las acciones necesarias en pro de optimizar la ejecución de las actividades de enseñanza-aprendizaje.
- Realizar un análisis relacionado con la plataforma tecnológica de la institución, de forma que, puedan detectarse las debilidades asociadas con este ámbito y tomar las acciones necesarias para así, contar con un mayor nivel de organización académico y administrativo.
- Mantener una constante supervisión relacionada con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI.
- Establecer planes de actualización profesional, los cuales, permitirán contar con docentes y empleados capacitados de manera adecuada, quienes podrán cumplir de forma más eficiente con los distintos objetivos estratégicos de la institución.



Área relacionada con los procesos de convivencia académica

Los procesos de convivencia académica se caracterizan por ser un elemento esencial para el desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje, a continuación, se presentan algunas sugerencias para realizar mejoras en el mencionado factor.

- Supervisar el desarrollo y cumplimiento del programa relacionado con la sexualidad, respeto y ética.
- Llevar a cabo –en coordinación con los entes encargados- charlas, cursos y seminarios asociados con el tema de la sexualidad, honestidad, educación, entre otras; las cuales, servirán para fomentar un clima adecuado dentro y fuera de las instalaciones educativas.
- Programar en conjunto con el ministerio un programa fundamentado en actitudes preventivas, con el objetivo de evitar situaciones contraproducentes entre los alumnos de la institución.
- Establecer una programación relacionada con actividades cortas semanales, cuya función sea la de resaltar la importancia de poseer valores debidamente fundamentados, tanto a nivel social, familiar como cultural.
- Brindar apoyo y supervisión a aquellos estudiantes que presenten actitudes no adecuadas –violencia, acoso, conflictos, etc.- de forma que, se eviten o reduzcan al mínimo los problemas dentro de la institución.
- Trabajar en la formulación de una comunicación efectiva, asegurando que la información fluya de manera adecuada en todos los sentidos, de esta manera, será posible asegurar que todos los integrantes de la comunidad manejen elementos de interés general.

Organización de los recursos

Con la finalidad de mejorar la gestión de los recursos se plantean los siguientes factores:

- Crear un plan de incentivo y motivación para aquellos docentes y/o personal administrativo, para así, reconocer sus labores y actividades destacadas.



- Generar un plan de indagación, con la finalidad de determinar las principales necesidades del personal institucional, esto tiene como objetivo principal mantenerlos al día y capacitados durante el transcurso del año escolar.
- Diseñar un sistema de retroalimentación, con la finalidad de mantener un sistema informativo entre el personal directivo, los docentes y puestos administrativos, de forma que, puedan generarse las sugerencias y recomendaciones necesarias para mantener un sistema orientado a la mejora continua.
- Considerar los distintos elementos financieros al momento de generar el presupuesto, especialmente, aquellos relacionados con los gastos llevados a cabo en el periodo anterior, proyectando los costos y gastos asociados con el periodo de interés. Esto permitirá contar con un presupuesto más adaptado, además de, poseer un fondo de reserva más eficiente y acorde con la realidad.
- El personal directivo debe mantenerse en constante revisión de los procesos y procedimientos asociados con la obtención de los recursos, haciéndole seguimiento a cada etapa o fase, para así, asegurar los mejores resultados posibles.



Conclusiones

Durante el desarrollo del presente trabajo se analizaron distintos elementos, los cuales, destacan las siguientes áreas de interés: área de gestión del currículo, área asociada con el liderazgo escolar, área relacionada con los procesos de convivencia académica y la organización de los recursos. La principal finalidad de llevar a cabo el mencionado análisis se asocia con la determinación de la situación actual del Liceo Bicentenario Domingo Santa María de Iquique, de la Comuna de Iquique.

En primera instancia, se logró determinar que, la institución posee ciertas deficiencias a nivel de la *gestión del currículo*, esto como consecuencia de las fallas en la revisión y asignación de las distintas actividades, situación que, genera el incumplimiento de las metas trazadas.

De igual manera, el *liderazgo escolar* se conformó como un factor con fallas, debido a las faltas detectadas, especialmente en la programación y ejecución de elementos informativos y de capacitación, relacionados con los docentes y personal administrativo de la institución, situación que, tiende a afectar de manera negativa al rendimiento y motivación de los docentes, reduciendo la participación e interacción dentro del aula de clases, debido a la falta de estímulos educativos.

En tercer lugar, se encuentran los factores asociados con la *convivencia escolar*, elemento esencial para el desarrollo de las actividades académicas. En el presente segmento se logró determinar que, desde el punto de vista de inclusión e igualdad de género, la institución se encuentra debidamente capacitada y, ejerce este tipo de actividades de manera eficiente. Sin embargo, resultó interesante la creación de programas destinados al refuerzo y consolidación de los valores, con la finalidad de mantener el respeto y ética dentro y fuera de la institución.

En cuarto lugar, se tiene a la *organización de los recursos*, asociado con la manera en que se gestionan los elementos financieros y materiales de la



institución. En este punto, destaca la necesidad de realizar seguimientos y supervisión más detallados, de forma que, los procesos se ejecuten de manera más eficiente.

Finalmente, es importante destacar que, en términos generales, la institución se ha mantenido en un rango medio, sin embargo, quedó claramente evidenciado que la misma posee la capacidad para mejorar estos resultados, siempre que se sigan y desarrollen los planteamientos realizados en el presente trabajo. De esta forma, será posible superar la media nacional, situación que, se ha planteado como compleja mediante el cumplimiento del esquema de trabajo actual.



Bibliografía

- Alfaro, I. (2004). Diagnóstico en Educación y transiciones. En *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*. 15(1). p.p. 67-88.
- Alvarado J. (2014). Estrategias De Mejoramiento del Modelo Educativo Aceleración Secundaria Implementado en el Colegio Guillermo León Valencia. Bogotá. Universidad Libre.
- Álvarez, M. (1991). Modelos y programas de intervención en orientación. Actas del VIII encuentro de la Asociación Coordinadora de Pedagogía. Abril. Albacete.
- Álvarez, M., Hernández, O., Padilla, V., y Álvarez, A. (2006). Diagnóstico de Estrategias y Estilos de Aprendizaje. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de la Costa.
- Balmori, E. (2004). Experiencia de mejora académica a través del uso adecuado de estrategias de aprendizaje. Instituto Tecnológico de León.
- De La Orden, A. (1969). *Diagnóstico del rendimiento educativo. La educación actual*. Madrid. CESIC.
- Harris, A. (2004). Introduction to learning styles. Bradfford College
- Iglesias, M. (2006). Diagnóstico escolar: teoría, ámbitos y técnicas. Pearson Educación, S.A., Madrid.
- Gobierno de Chile. (2019). Informe de resultados educativos.
- Padilla, M. (2002): Técnicas e instrumentos para el diagnóstico y evaluación educativa. Madrid. CCS.
- Rodríguez, S. (1982). Factores de rendimiento escolar. Barcelona. Oikos-Tau.
- Segura, F. (2015). Propuesta para la elaboración de un instrumento diagnóstico dirigido a docentes que desarrollan el proceso de adscripción de estudiantes en el modelo educativo flexible aceleración del aprendizaje.



Universidad Libre Seccional Bogotá. Facultad de Educación.
Especialización en Docencia Universitaria. Bogotá D.C.