



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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO DEL CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA DE ARICA Y  
PARINACOTA, DE LA COMUNA DE ARICA**

Candidato a magíster: Luis Araya Navea

Tutor disciplinar: Katihuska Mota Suárez

Tutor metodológico: Amely Vivas Escalante

**Mayo, 2025**

## INDICE

RESUMEN .....	3
INTRODUCCIÓN. ....	4
MARCO TEÓRICO.....	6
MARCO CONTEXTUAL.....	9
1. Contexto institucional.....	9
2. Contexto regional .....	10
3. Perfil de los actores institucionales.....	11
4. Grupos de interés .....	12
5. Proyecto educativo institucional y modelo educativo.....	12
DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.....	14
1. Liderazgo.....	16
2. Gestión pedagógica.....	17
3. Formación y convivencia. ....	18
4. Gestión de recursos.....	20
ANÁLISIS DE RESULTADOS. ....	22
Análisis descriptivo por dimensión. ....	23
PLAN DE MEJORAMIENTO. ....	34
1. Liderazgo.....	35
2. Gestión pedagógica.....	37
3. Formación y convivencia. ....	38
4. Gestión de recursos.....	40
CONCLUSIÓN. ....	42
BIBLIOGRAFÍA. ....	43

## RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo realizar un diagnóstico institucional del Centro de Formación Técnica Estatal de Arica y Parinacota y diseñar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) basado en los Estándares Indicativos de Desempeño. La finalidad es identificar fortalezas y debilidades en la gestión institucional para implementar estrategias que optimicen la calidad educativa y la eficiencia administrativa. Para ello, se utilizó una Escala Indicativa de Desempeño, desarrollada por el Ministerio de Educación, que permitió evaluar cuatro dimensiones clave: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, y Gestión de Recursos. El proceso de recolección de datos incluyó entrevistas con directivos, docentes y estudiantes, así como el análisis de documentos institucionales, tales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Desarrollo Institucional 2024-2028. Los resultados evidenciaron que el CFT presenta una gestión institucional bien estructurada, con una planificación alineada a las necesidades del entorno productivo regional y estrategias de mejora continua. Sin embargo, se identificaron áreas críticas, como la actualización curricular, el seguimiento a egresados, la baja participación estudiantil en la toma de decisiones y la escasa diversificación de fuentes de financiamiento. En respuesta a estos hallazgos, el Plan de Mejoramiento Educativo propone estrategias concretas para fortalecer la articulación con el mundo laboral, mejorar la infraestructura y ampliar los programas de apoyo estudiantil. Estas acciones permitirán consolidar la calidad de la formación técnico-profesional y fortalecer el impacto del CFT en el desarrollo regional.

**Palabras clave:** Diagnóstico institucional, Plan de Mejoramiento Educativo, gestión de calidad, formación técnico-profesional.

## INTRODUCCIÓN.

La educación técnico-profesional juega un papel fundamental en el desarrollo económico y social, ya que permite la formación de capital humano altamente capacitado para responder a los desafíos del mercado laboral. En Chile, los Centros de Formación Técnica (CFT) estatales fueron creados bajo el marco de la Ley 20.910 (Ministerio de Educación, 2016), con el propósito de garantizar acceso equitativo a una educación de calidad, alineada con las necesidades productivas de cada región. Sin embargo, para asegurar su funcionamiento óptimo y su impacto en la sociedad, es fundamental realizar un diagnóstico institucional que permita evaluar su gestión y formular estrategias de mejora continua.

En este contexto, la presente investigación se enfoca en analizar la gestión institucional del CFT Estatal de Arica y Parinacota, con el propósito de identificar sus principales fortalezas y desafíos. A partir de este diagnóstico, se diseñará una propuesta de mejora que permita fortalecer la calidad educativa, optimizar la administración institucional y potenciar su vinculación con el sector productivo de la región.

Diversos estudios han demostrado que la autoevaluación institucional es una herramienta clave para el mejoramiento continuo en educación. Según el Ministerio de Educación de Chile (2018), "la autoevaluación institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica y de sus resultados" (p. 35). Asimismo, Lazzari (2006) enfatiza la importancia de analizar los factores internos de una institución mediante la identificación de fortalezas y debilidades, ya que estos elementos determinan su competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

El presente trabajo se estructura en varias secciones. En primer lugar, se presenta el marco teórico, donde se desarrollan los principales conceptos relacionados con la calidad en la educación técnico-profesional y la importancia del diagnóstico institucional. Posteriormente, el marco contextual describe las

---

características del CFT Estatal de Arica y Parinacota y su entorno regional. Luego, se expone el diagnóstico institucional, detallando la metodología utilizada, los resultados obtenidos y el análisis de fortalezas y debilidades. Finalmente, se presenta el Plan de Mejoramiento Educativo, con estrategias concretas para abordar las oportunidades de mejora identificadas.

Este estudio busca proporcionar información clave para la toma de decisiones en el CFT Estatal de Arica y Parinacota, permitiendo la implementación de acciones efectivas que contribuyan al desarrollo de una educación técnico-profesional de excelencia y con impacto en la región.

## MARCO TEÓRICO.

La calidad en la educación técnico-profesional se refiere a la capacidad de las instituciones para ofrecer una formación pertinente, eficaz y alineada con las necesidades del entorno productivo y social. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019), la calidad en la educación técnica está vinculada al desarrollo de competencias laborales, la articulación con el sector productivo y la empleabilidad de los egresados.

Gomez (2018) define la calidad educativa como "el hecho, propósito o acción que pretenda elevar la condición humana y educativa de toda persona, a través de objetivos planeados (...)" (p. 28). Esta definición enfatiza el carácter transformador de la educación, no solo en el ámbito técnico o profesional, sino también en el desarrollo integral de los estudiantes. Desde esta perspectiva, un sistema educativo de calidad no solo se mide por sus resultados académicos o indicadores cuantitativos, sino también por su capacidad para contribuir al crecimiento personal y social de los individuos.

En esta misma línea, Noain y Belda (2016) destacan la importancia de una educación prospectiva, señalando que "los alumnos que ahora comienzan su escolaridad, terminarán sus estudios en una sociedad muy diferente a la de sus padres. Es deseable que la educación les prepare para un futuro que para ellos será presente" (p. 24). Este enfoque resalta la necesidad de que las instituciones educativas adapten sus programas formativos a las transformaciones sociales, tecnológicas y laborales, garantizando que los egresados posean habilidades que les permitan desenvolverse con éxito en escenarios cambiantes.

La Ley 20.910 (Ministerio de Educación, 2016) regula la creación de los Centros de Formación Técnica estatales, promoviendo la equidad territorial y el desarrollo de programas formativos que respondan a las necesidades regionales. Esta normativa establece que los CFT estatales deben garantizar altos estándares de calidad, definidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), que evalúa

dimensiones como la gestión institucional, los resultados del aprendizaje, la vinculación con el medio y la innovación.

El diagnóstico institucional es un proceso esencial para que las comunidades escolares identifiquen fortalezas y áreas de mejora en los ámbitos pedagógico y de gestión. Según el Ministerio de Educación de Chile (2018), "la autoevaluación institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica y de sus resultados" (p. 35). Este proceso se basa en información empírica, como evaluaciones de gestión, implementación curricular e informes de la Agencia de Calidad de la Educación (Ministerio de Educación, 2018).

Lazzari (2006) explica:

Los aspectos internos o de la empresa se agrupan bajo los conceptos fortalezas y debilidades. El análisis que se realiza de ellos se refiere a la relación entre el estado actual de la variable en análisis y el estado futuro necesario para el sostenimiento de la competitividad en general, ya que los aspectos internos analizados son los que, a criterio del management, determinan la competitividad. (p. 6)

Desde esta perspectiva, el diagnóstico institucional no solo permite detectar áreas de mejora, sino que también orienta la toma de decisiones estratégicas, asegurando que las instituciones alineen sus acciones con las necesidades del entorno. Aplicado al contexto educativo, este enfoque permite que los Centros de Formación Técnica (CFT) evalúen su gestión interna, identificando aquellos elementos que impulsan su desarrollo y aquellos que requieren mejoras. En este sentido, el diagnóstico institucional se convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas, asegurando que las políticas educativas y las acciones de mejora se alineen con las necesidades del entorno productivo y social.

---

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SAC) regula el mejoramiento educativo en Chile, garantizando equidad y calidad en la enseñanza (Ministerio de Educación, 2018, p. 14). Este sistema cuenta con instituciones como la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación, encargadas de supervisar y orientar la gestión escolar.

El mejoramiento continuo en educación se desarrolla en ciclos de cuatro años e incluye autoevaluación, planificación estratégica, implementación y evaluación (Ministerio de Educación, 2018). El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es clave en este proceso, ya que "define y traza objetivos estratégicos a 4 años, ordena y articula las acciones e iniciativas anuales" (Ministerio de Educación, 2018, p. 23).

## MARCO CONTEXTUAL.

### 1. Contexto institucional

El Centro de Formación Técnica (CFT) Estatal de Arica y Parinacota fue creado en virtud de la Ley N° 20.910 del año 2016 y formalizado mediante el Decreto con Fuerza de Ley N° 22 en abril de 2017, bajo la supervisión del Ministerio de Educación. Esta institución tiene como objetivo principal ofrecer educación superior técnica de calidad, alineada con las necesidades productivas y socioeconómicas de la región de Arica y Parinacota, contribuyendo al desarrollo regional y nacional. Su misión es formar personas íntegras y capacitadas para integrarse al mundo laboral y contribuir al desarrollo económico de la comunidad regional. Brinda una formación técnica de calidad, orientada hacia la mejora continua y la innovación, con enfoque en la responsabilidad, la inclusión y la adaptabilidad. Su objetivo es abordar los desafíos de la comunidad y del territorio con un enfoque formativo y compromiso social. Asimismo, su visión es posicionarse como la Institución de Educación Superior líder de la región, formando Técnicas y Técnicos integrales con sólidos valores éticos y sociales, orientados en la calidad y la mejora continua, que logren integrarse al mundo laboral, contribuyendo al desarrollo económico, productivo, sustentable y sostenido del territorio, fomentando la innovación, la inclusión y la adaptabilidad en una sociedad en constante evolución.

En el marco de una política gubernamental orientada a descentralizar la educación y fortalecer la formación técnica profesional en regiones, el CFT Estatal de Arica y Parinacota surge con el propósito de ofrecer programas formativos pertinentes a los requerimientos locales. Desde su inicio, la institución ha trabajado en colaboración con el Centro de Formación Técnica de Tarapacá, armonizando programas y perfiles de egreso para garantizar una oferta educativa coherente y actualizada.

En 2021, el CFT Estatal de Arica y Parinacota inició sus actividades académicas con una matrícula de 2.334 estudiantes, consolidándose como el centro

de formación técnica estatal con mayor cantidad de estudiantes en el país. Posteriormente, en 2022, se firmó un convenio de colaboración con la Universidad de Tarapacá que incluye un Plan de Tutoría para fortalecer el acompañamiento a los estudiantes. Ese mismo año, se obtuvo en comodato un terreno de 7.113 m<sup>2</sup> para la construcción de su infraestructura definitiva, con capacidad para más de 3.000 estudiantes.

Desde marzo de 2023, la institución ha ampliado su oferta académica a 19 programas de nivel técnico superior en áreas clave como educación, tecnología, administración y salud. Esta expansión responde al compromiso de formar técnicos/as altamente capacitados/as para enfrentar los desafíos del entorno productivo regional.

## **2. Contexto regional**

La región de Arica y Parinacota, ubicada en el extremo norte de Chile, fue creada el 8 de octubre de 2007 tras su separación de la región de Tarapacá. Con una extensión de 16.873 km<sup>2</sup>, representa el 2,24% del territorio nacional y cuenta con una población estimada de 259.802 habitantes, según el Censo de 2017. Más del 90% de la población reside en la ciudad de Arica, lo que refleja una alta concentración urbana.

Su ubicación bilimitrofe con Perú y Bolivia fomenta un intercambio cultural significativo, evidenciado en que el 35,7% de sus habitantes se identifica con algún pueblo originario, lo que la convierte en la región con mayor proporción de población indígena del país. Además, el 8,2% de su población es de origen extranjero, posicionándola entre las tres regiones con mayor porcentaje de inmigrantes en Chile.

En términos económicos, la región aporta el 0,8% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, alcanzando los \$1,587 billones de pesos en 2022. La mediana de ingresos laborales se situó en \$412.179, reflejando una vulnerabilidad económica

persistente. Además, aproximadamente el 10,8% de la población se encuentra en situación de pobreza, y la tasa de desempleo se estima en un 7,2%, con una participación femenina del 52,7% en la fuerza laboral.

Las ventajas competitivas de la región incluyen su posición estratégica hacia mercados andinos, potencial turístico, clima favorable para la agroindustria y recursos marinos. Las áreas prioritarias para la formación técnica incluyen energías renovables, minería sostenible, agroindustria orgánica, turismo cultural, comercio exterior y logística.

### **3. Perfil de los actores institucionales**

**Perfil Docente:** El cuerpo docente del CFT Estatal de Arica y Parinacota está compuesto por profesionales titulados en diversas disciplinas técnicas y profesionales, con un compromiso destacado hacia la formación integral del estudiantado. Los docentes se caracterizan por su participación activa en programas de actualización pedagógica, habilidades de liderazgo, gestión de grupos y comunicación asertiva. Su vínculo con el sector productivo regional asegura una formación alineada con las demandas laborales actuales.

**Perfil del Estudiante:** La mayoría de los estudiantes proviene de establecimientos públicos con enfoques humanista-científicos y técnico-profesionales. El rango de edad es amplio (17 a 53 años), con un 84% de estudiantes entre 17 y 37 años. Existe una distribución equitativa por género (51% hombres y 49% mujeres) y un 6% de estudiantes de nacionalidad extranjera. El 77% de los estudiantes pertenece a los quintiles de menores ingresos, y el 78% recibe beneficios de arancel del Ministerio de Educación.

#### **4. Grupos de interés**

El CFT Estatal de Arica y Parinacota cuenta con diversos grupos de interés, tanto internos como externos, que participan en la planificación estratégica y la toma de decisiones:

Grupos de interés internos:

- Directorio.
- Equipo directivo.
- Docentes.
- Funcionarios.
- Estudiantes.

Grupos de interés externos:

- Instituciones educativas regionales.
- Organismos públicos.
- Instituciones de educación superior.
- Proveedores de bienes y servicios.
- Comunidad.
- Organizaciones del sector productivo.

Estos actores desempeñan un papel clave en la consolidación de la oferta académica y el fortalecimiento de la vinculación con el medio regional y nacional.

#### **5. Proyecto educativo institucional y modelo educativo**

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) del CFT Estatal de Arica y Parinacota tiene como propósito ofrecer una formación integral basada en competencias, alineada con el Marco de Cualificaciones Técnico Profesional (MCTP). Este enfoque garantiza que los egresados alcancen el 4° nivel de cualificaciones, permitiéndoles una inserción laboral efectiva y la posibilidad de continuar estudios superiores.

El modelo educativo promueve metodologías activas, evaluación por competencias, certificación modular y articulación con el mundo laboral. Además, enfatiza el aprendizaje centrado en el estudiante, el desarrollo de habilidades socioemocionales y la formación en valores éticos y ciudadanos. Este enfoque se refleja en la implementación de programas de acompañamiento académico, prácticas laborales supervisadas y la colaboración con sectores productivos para asegurar la pertinencia de los perfiles de egreso.

## DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.

El presente diagnóstico institucional tiene como objetivo analizar el estado actual del Centro de Formación Técnica Estatal de Arica y Parinacota (CFT Estatal) a partir de los estándares indicativos de desempeño, estructurados en cuatro dimensiones de gestión. Este análisis permitirá establecer fortalezas y debilidades para orientar el diseño del Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

El proceso de diagnóstico institucional y diseño del Plan de Mejoramiento Educativo del CFT Estatal de Arica y Parinacota ha sido liderado por su equipo directivo, compuesto por el Rector, el equipo de gestión académica y administrativos clave de la institución. La dirección del proceso ha estado centrada en la identificación de fortalezas y áreas de mejora, a través de diversas estrategias de recopilación de información.

Para garantizar una evaluación integral y representativa de la situación actual del CFT, se han realizado entrevistas con directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo, además de una revisión exhaustiva de la documentación institucional vigente, incluyendo el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Desarrollo Institucional 2024-2028.

Este diagnóstico se estructura en torno a cuatro dimensiones fundamentales, establecidas por los Estándares Indicativos de Desempeño, los cuales constituyen un marco de referencia para la autoevaluación institucional y la mejora continua. Las dimensiones evaluadas son:

- Liderazgo: analiza el rol del equipo directivo y la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones.
- Gestión Pedagógica: evalúa la organización y desarrollo curricular, así como los procesos de enseñanza-aprendizaje.

- **Formación y Convivencia:** examina el clima institucional, la inclusión, la equidad de género y la participación estudiantil.
- **Gestión de Recursos:** considera la administración de infraestructura, tecnología, financiamiento y personal.

Para la recolección y análisis de información, se utilizó un instrumento de diagnóstico institucional basado en una Escala Indicativa de Desempeño, la cual permite evaluar el grado de desarrollo de las prácticas institucionales y pedagógicas en cada dimensión. Este instrumento, adaptado a la realidad del CFT, ha sido diseñado para proporcionar una visión objetiva y estructurada del estado actual de la institución, con el fin de generar estrategias de mejora.

**Tabla 1**

*Escala Evaluativa*

Valor	Nivel de calidad
1	Prácticas poco estructuradas, sin propósito claro y aplicadas de manera asistemática.
2	Prácticas con propósito explícito y sistemático, conocidas por la comunidad educativa.
3	Prácticas estructuradas con progresión secuencial y orientadas a la mejora institucional.
4	Prácticas institucionalizadas con evaluación y perfeccionamiento continuo.

**Nota:** Instrumento tomado de la Universidad Miguel de Cervantes y adaptado para la elaboración del trabajo.

Cada una de las dimensiones fue analizada considerando esta escala, permitiendo la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora. Este informe tiene un carácter descriptivo y analítico, por lo que no genera una clasificación del establecimiento, sino que entrega recomendaciones concretas para la optimización de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la calidad educativa en la

formación técnica.

Este diagnóstico constituye un insumo fundamental para la toma de decisiones, asegurando que las estrategias del CFT Estatal de Arica y Parinacota se alineen con las necesidades regionales y con los estándares de calidad exigidos para la educación técnico-profesional en Chile.

## **1. Liderazgo.**

### **1.1. Liderazgo del presidente de la junta directiva.**

El liderazgo del presidente de la junta directiva ha sido clave en la consolidación del CFT Estatal como un referente en educación técnica en la región. Su gestión ha permitido la implementación de políticas alineadas con las necesidades del entorno productivo.

Fortalezas:

- Definición clara de los lineamientos estratégicos institucionales.
- Compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas.

Debilidades:

- Se requiere fortalecer los espacios de comunicación entre la junta directiva y la comunidad educativa.

### **1.2. Liderazgo del director del CFT.**

El director del CFT ha impulsado estrategias para mejorar la calidad educativa y fortalecer la vinculación con el sector productivo.

Fortalezas:

- Gestión enfocada en la mejora continua y en la innovación educativa.
- Implementación de mecanismos de evaluación de la gestión institucional.

Debilidades:

- Necesidad de consolidar estrategias para una mayor participación de docentes y estudiantes en la toma de decisiones.

### **1.3. Planificación y gestión de resultados.**

El CFT ha avanzado en la planificación institucional y en la implementación de sistemas de monitoreo de resultados.

Fortalezas:

- Existencia de un Plan de Desarrollo Institucional 2024-2028 con objetivos claros.
- Definición de indicadores de desempeño para la gestión educativa.

Debilidades:

- Se requiere mayor difusión del plan estratégico y sus avances entre la comunidad educativa.

## **2. Gestión pedagógica.**

### **2.1. Gestión curricular.**

La oferta académica del CFT está alineada con el Marco de Cualificaciones Técnico-Profesional (MCTP) y las necesidades del mercado laboral.

Fortalezas:

- Programas de estudio pertinentes y actualizados.
- Vinculación con el sector productivo para definir perfiles de egreso.

Debilidades:

- Necesidad de fortalecer la articulación con la educación media técnico-profesional.

## **2.2. Enseñanza y aprendizaje en el aula.**

El CFT ha implementado metodologías activas y estrategias de evaluación por competencias.

Fortalezas:

- Uso de metodologías innovadoras en el aula.
- Capacitación docente en enfoques pedagógicos modernos.

Debilidades:

- Falta de seguimiento continuo a la efectividad de las estrategias de enseñanza.

## **2.3. Apoyo al desarrollo de los estudiantes.**

Existen programas de apoyo para fortalecer la permanencia y el éxito académico de los estudiantes.

Fortalezas:

- Implementación del Plan Integral Socio-Académico de Intervención Oportuna (PIISO).
- Becas y beneficios estudiantiles para reducir la deserción.

Debilidades:

- Se requiere ampliar estrategias de orientación vocacional y profesional.

## **3. Formación y convivencia.**

### **3.1. Formación.**

El CFT promueve el desarrollo integral de los estudiantes, fomentando valores y competencias transversales.

**Fortalezas:**

- Programas de formación en competencias socioemocionales.
- Énfasis en la empleabilidad y el emprendimiento.

**Debilidades:**

- Necesidad de consolidar estrategias para reforzar la formación en la ciudadanía y liderazgo estudiantil.

**3.2. Convivencia.**

Se han implementado iniciativas para fortalecer el clima organizacional y la convivencia en el CFT.

**Fortalezas:**

- Existencia de protocolos de convivencia y resolución de conflictos.
- Promoción de la equidad de género y la inclusión.

**Debilidades:**

- Falta de mayor participación de los estudiantes en actividades de convivencia institucional.

**3.3. Participación y vida democrática.**

El CFT fomenta la participación estudiantil a través de diversas instancias de organización y diálogo.

**Fortalezas:**

- Espacios de participación para estudiantes en la toma de decisiones institucionales.
- Vínculo con redes estudiantiles y organizaciones comunitarias.

**Debilidades:**

- Baja participación en actividades extracurriculares y espacios de liderazgo estudiantil.

## **4. Gestión de recursos.**

### **4.1. Gestión de personal.**

El CFT cuenta con un equipo docente y administrativo comprometido con la calidad educativa.

Fortalezas:

- Procesos de capacitación y formación continua para el personal.
- Existencia de un sistema de evaluación del desempeño docente.

Debilidades:

- Necesidad de fortalecer estrategias de retención del talento humano.

### **4.2. Gestión de recursos financieros**

La gestión financiera del CFT ha permitido un uso eficiente de los recursos disponibles.

Fortalezas:

- Estabilidad financiera y cumplimiento de normativas presupuestarias.
- Gestión eficiente de subvenciones y financiamiento estatal.

Debilidades:

- Dependencia de financiamiento público, con escasa diversificación de fuentes de ingresos.

### **4.3. Gestión de recursos educativos.**

El CFT ha invertido en la mejora de su infraestructura y equipamiento para garantizar una formación de calidad.

Fortalezas:

- Adquisición de terreno para la construcción de una nueva sede.
- Laboratorios y talleres equipados para el aprendizaje práctico.

Debilidades:

- Falta de espacios recreativos y de esparcimiento para los estudiantes.

La aplicación del diagnóstico institucional permite obtener un panorama claro de sus fortalezas y debilidades. Los resultados evidencian que la institución cuenta con una gestión estratégica consolidada, una oferta académica alineada con las necesidades del sector productivo y un compromiso con el bienestar estudiantil.

No obstante, persisten desafíos en la actualización curricular, el seguimiento a egresados, la participación estudiantil y la diversificación de financiamiento. Estas áreas representan oportunidades de mejora clave para consolidar el desarrollo del CFT y garantizar su impacto en la formación técnica de la región.

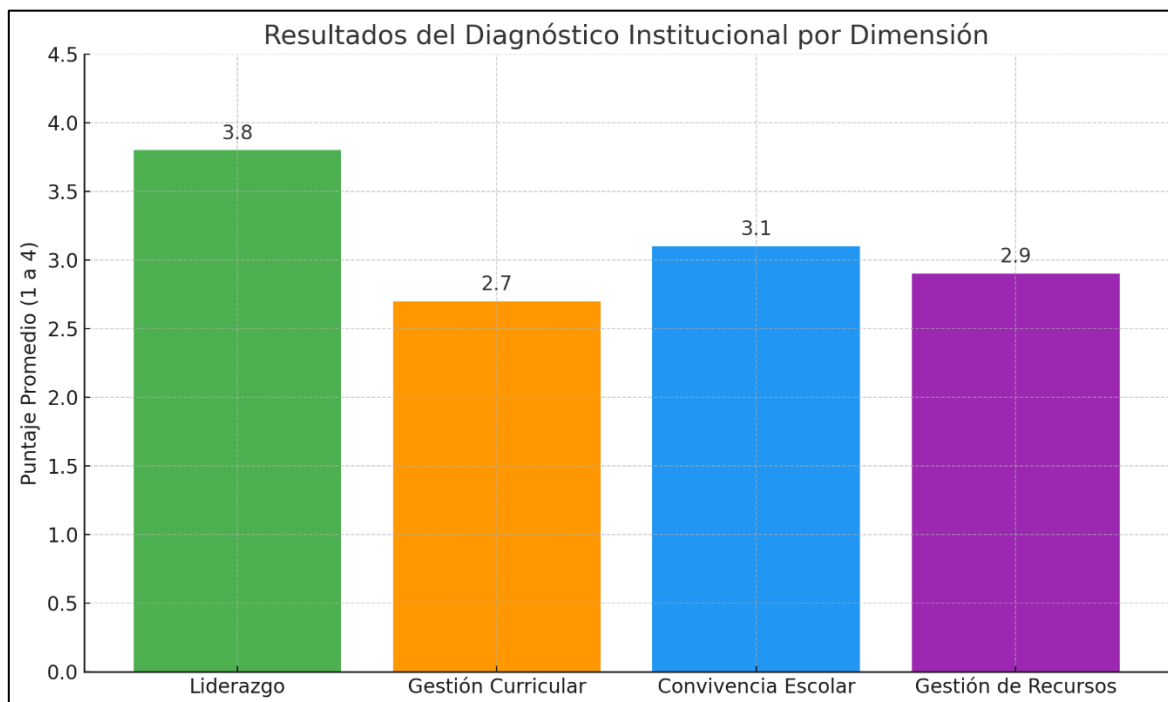
## ANÁLISIS DE RESULTADOS.

El diagnóstico institucional aplicado en el Centro de Formación Técnica Estatal de Arica y Parinacota se estructuró en torno a cuatro dimensiones fundamentales: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. La recolección de datos se llevó a cabo mediante una encuesta estructurada basada en la Escala Indicativa de Desempeño, instrumento adaptado por la Universidad Miguel de Cervantes, la cual fue respondida por diversos actores de la comunidad educativa, incluidos directivos, docentes y asistentes de la educación.

Estos resultados permiten delimitar con claridad los focos prioritarios de intervención, los cuales se abordan en el plan de mejoramiento institucional.

**Figura 1**

*Promedio de desempeño por dimensión evaluada en el diagnóstico institucional.*



**Nota:** Elaboración propia.

## Análisis descriptivo por dimensión.

### 1. Dimensión liderazgo escolar.

La dimensión de liderazgo escolar alcanzó un promedio general de 3,8 puntos en la escala de evaluación utilizada (de 1 a 4), distribuyéndose de la siguiente forma:

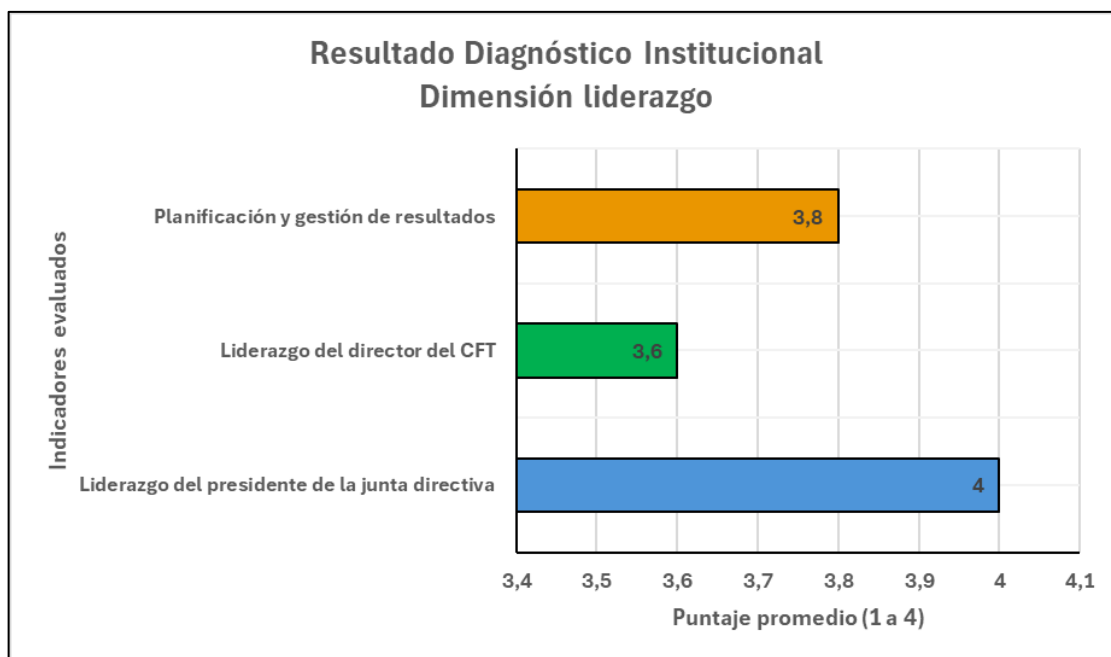
1.1 Liderazgo del presidente de la junta directiva: 4,0

1.2 Liderazgo del director del CFT: 3,6

1.3 Planificación y gestión de resultados: 3,8

#### Figura 2

*Resultado de evaluación por criterios en la dimensión de liderazgo.*



**Nota:** Elaboración propia.

Estos resultados evidencian que la dimensión se encuentra en un nivel alto de desempeño, lo cual indica que existe un liderazgo institucional sólido, con capacidad de conducción estratégica y visión compartida.

En relación con el liderazgo del presidente de la junta directiva, los datos muestran un fuerte compromiso con la misión institucional y con la formulación de lineamientos estratégicos pertinentes, lo que ha permitido consolidar al CFT Estatal como referente regional. Sin embargo, se identificó como aspecto a mejorar la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación entre la junta directiva y los distintos estamentos de la comunidad educativa. Esta situación es coherente con lo que advierte Hué García (2012), quien señala que el aumento en la complejidad del rol directivo puede ampliar el liderazgo, pero también generar “mayor desorden, ‘ruido’ y conflictos interpersonales” (p. 67).

Respecto al liderazgo del director, se destaca su capacidad para impulsar procesos de mejora continua, evaluación institucional y vinculación con el entorno productivo. Aun así, se reconocen desafíos en la consolidación de una gobernanza más participativa, que promueva la involucración activa de docentes y estudiantes. En este sentido, Rodríguez y Ulloa (2014) afirman que el liderazgo escolar no solo debe ser técnico-administrativo, sino también pedagógico y participativo, siendo “el liderazgo directivo el segundo factor intraescolar más influyente en la mejora escolar” (p. 9).

Finalmente, el criterio evaluado de planificación y gestión de resultados evidenció un nivel alto de desarrollo, lo cual se manifiesta en la existencia de un Plan de Desarrollo Institucional 2024-2028 con objetivos bien definidos, así como en la incorporación de indicadores de desempeño que orientan la toma de decisiones. No obstante, se requiere mayor difusión y apropiación del plan estratégico por parte de toda la comunidad educativa, para asegurar una implementación efectiva.

En síntesis, la dimensión liderazgo presenta fortalezas claras en cuanto a su estructura, visión y orientación hacia la mejora. Sin embargo, su consolidación plena dependerá del fortalecimiento de las instancias de participación, comunicación interna y liderazgo distribuido.

## 2. Dimensión gestión pedagógica.

La dimensión de gestión pedagógica alcanzó un promedio general de 2,7 puntos en la escala de evaluación, lo cual revela que, aunque existen esfuerzos por mejorar la enseñanza y el acompañamiento al estudiantado, es necesario avanzar hacia una mayor articulación y sistematización de los procesos pedagógicos. Los indicadores de evaluación se distribuyen de la siguiente forma:

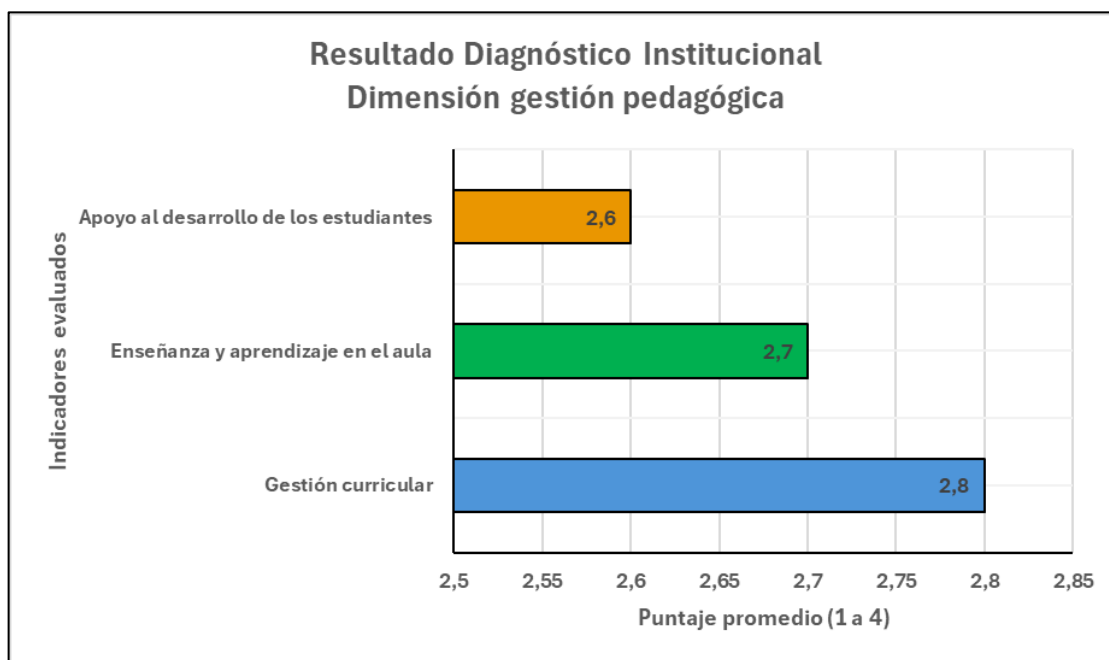
2.1 Gestión curricular: 2,8

2.2 Enseñanza y aprendizaje en el aula: 2,7

2.3 Apoyo al desarrollo de los estudiantes: 2,6

### Figura 3

*Resultado de evaluación por criterios en la dimensión de gestión pedagógica.*



**Nota:** Elaboración propia.

El indicador de gestión curricular, presentó un resultado de 2,8, lo que indica que la estructura formal de los programas de estudio es adecuada y pertinente.

El CFT Estatal de Arica y Parinacota ha logrado alinear su oferta académica al Marco de Cualificaciones Técnico-Profesional (MCTP), lo que ha fortalecido la relación con el mundo laboral. No obstante, se han identificado brechas en la vinculación entre la educación media técnico-profesional y el nivel superior, lo que complica la construcción de trayectorias formativas coherentes.

Como señalan Schmitt Bernal, Catalán Cueto y Pérez Carvajal (2024), los desafíos educativos actuales requieren enfoques flexibles y contextualizados que nacen de la experiencia práctica, lo que se refleja en su afirmación:

“Los desafíos de la educación en el siglo XXI requieren un esfuerzo colaborativo de todos los actores de la cultura escolar. Las instituciones formadoras, sus docentes y estudiantes, enfrentan cotidianamente transformaciones, tensionadas por los profundos cambios sociales, tecnológicos y culturales que exigen a la formación profesional un espacio significativo para su desarrollo” (p. 8).

Este enfoque resalta la necesidad de construir propuestas desde la experiencia en aula y la colaboración con los actores institucionales para fortalecer la gestión curricular.

El indicador de enseñanza y aprendizaje en el aula fue evaluado con un promedio de 2,7, reflejando avances moderados. Los esfuerzos institucionales por capacitar al cuerpo docente e incorporar metodologías activas y evaluaciones por competencias son valorados positivamente. Sin embargo, se identificó como área de mejora la escasa sistematización en la observación de aula y el seguimiento de las estrategias pedagógicas aplicadas.

En este sentido, Martínez Valle y Sánchez Buitrago (2024) afirman que “toda teoría debe ser confirmada en la enseñanza real en el aula para comprobar su validez y analizar las consecuencias que esta produce en el proceso de enseñanza-aprendizaje” (p. 191).

Este enfoque subraya la importancia de integrar de forma crítica la teoría y la práctica, promoviendo un sistema de observación y análisis en las aulas, así como la investigación aplicada y el análisis pedagógico que permita retroalimentar los procesos de enseñanza.

El indicador de apoyo al desarrollo de los estudiantes obtuvo la valoración más baja, con 2,6 puntos, lo que indica que, aunque existen programas como el Plan Integral Socio-Académico de Intervención Oportuna (PIISO) y beneficios estudiantiles, la cobertura sigue siendo limitada en términos de orientación vocacional y apoyo integral.

Como señala Batista de los Ríos (2016), la gestión pedagógica debe centrarse en la formación integral del estudiante, abarcando no solo el desarrollo académico, sino también el acompañamiento emocional, social y vocacional, especialmente en contextos de vulnerabilidad. El autor afirma:

“La gestión pedagógica debe propiciar la formación integral del estudiante, no solo desde el conocimiento académico, sino también desde el compromiso social, el desarrollo de habilidades blandas, la vinculación con el medio y la reflexión crítica de su rol en la sociedad” (p. 52).

Este enfoque refuerza la necesidad de que las instituciones educativas, como el CFT Estatal de Arica y Parinacota, fortalezcan las políticas de acompañamiento académico y psicoeducativo, promoviendo una pedagogía integral que no solo aborde contenidos disciplinares, sino también la inclusión, el sentido de pertenencia y la empleabilidad futura.

En resumen, la dimensión de gestión pedagógica presenta avances en cuanto a la alineación curricular y la incorporación de metodologías activas. Sin embargo, es necesario avanzar en la sistematización de la observación y el

análisis pedagógico en las aulas, así como fortalecer los programas de apoyo al desarrollo integral de los estudiantes. Esto permitirá consolidar una gestión pedagógica más inclusiva y efectiva.

### 3. Dimensión formación y convivencia.

La dimensión de formación y convivencia alcanzó un promedio general de 3,1 puntos en la escala de evaluación utilizada (de 1 a 4), distribuyéndose de la siguiente forma:

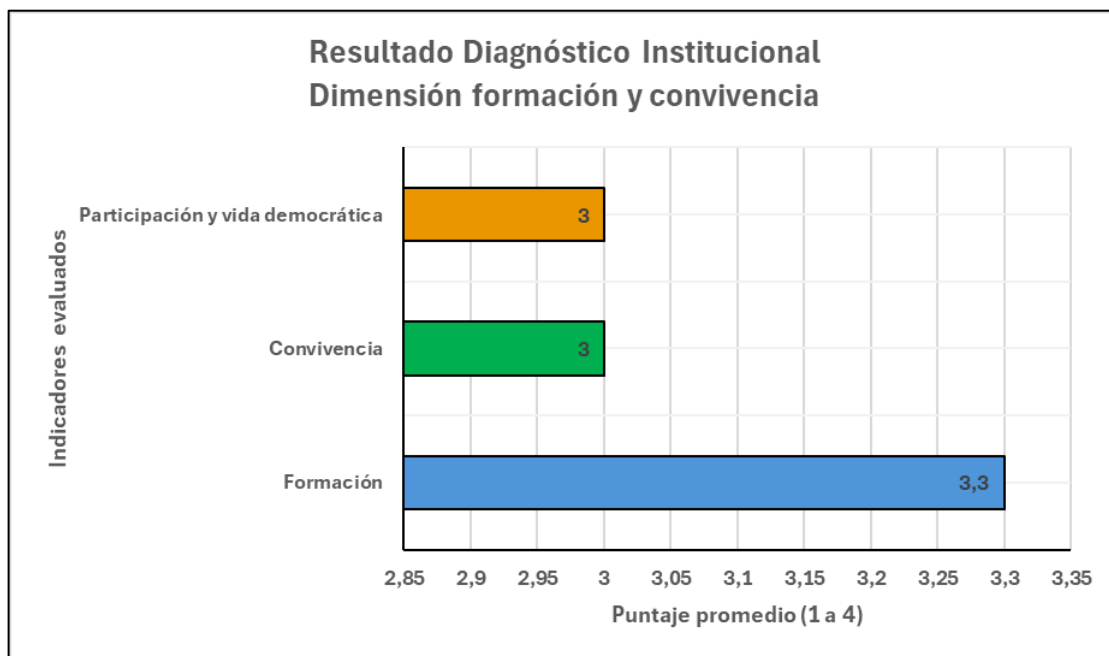
3.1 Formación: 3,0

3.2 Convivencia: 3,0

3.3 Participación y vida democrática: 3,3

#### Figura 4

*Resultado de evaluación por criterios en la dimensión de formación y convivencia.*



**Nota:** Elaboración propia.

Bajo el indicador de formación, el CFT ha consolidado diversos programas que fortalecen las competencias socioemocionales, la empleabilidad y el emprendimiento, lo cual amplía las oportunidades de inserción laboral y promueve el desarrollo de estudiantes reflexivos, con compromiso social. No obstante, la formación en ciudadanía activa y liderazgo estudiantil aún presenta oportunidades de mejora.

Se valora positivamente el enfoque humanitario que orienta las prácticas pedagógicas, las cuales deben continuar articulando la formación ética, el desarrollo personal y la autorregulación emocional. En este sentido, Betancourt (2017) sostiene que "solo en un ambiente de paz y de amistad en nuestras relaciones sociales, políticas o culturales podemos resignificar la realidad histórica de nuestros conflictivos mundos cotidianos" (p. 195).

En materia de convivencia, la institución cuenta con protocolos claros de resolución de conflictos y acciones específicas para promover la equidad de género y la inclusión. Sin embargo, el indicador más bajo dentro de esta dimensión revela que estos esfuerzos no se han traducido plenamente en una cultura de participación activa en los espacios de convivencia.

La baja participación estudiantil sugiere la necesidad de fortalecer espacios más integradores, colaborativos y pertinentes para los diversos grupos que conforman la comunidad educativa. Agudelo Cely y Estupiñán Quiñones (2018) enfatizan que "una buena convivencia en el espacio pedagógico fortalece y contribuye a que los sujetos pedagógicos construyan acuerdos para la solución de conflictos y se reconozcan las diferencias" (p. 86).

Para el indicador de participación y vida democrática, el CFT ha implementado mecanismos formales que permiten la participación estudiantil en decisiones institucionales y mantiene vínculos con redes comunitarias. A pesar de esto, la baja asistencia a actividades extracurriculares limita el impacto real de estos espacios en la formación democrática.

Los resultados sugieren que, si bien la estructura de participación existe, se necesita dinamizarla para que los estudiantes la perciban como significativa y transformadora. Hevia (2006), citado en Agudelo Cely y Estupiñán Quiñones (2018), señala que “la escuela debe ser un espacio donde haya intercambio de saberes, donde se respete la opinión del otro, se valore la capacidad de cada sujeto, generando un ambiente de confianza” (p. 89).

En conclusión, esta dimensión presenta un desarrollo medio con una tendencia hacia la consolidación de prácticas inclusivas y formativas, aunque persisten brechas en participación y liderazgo estudiantil. La mejora de esta dimensión requiere una mirada integradora entre formación ética, clima institucional y cultura democrática, con énfasis en la vivencia de los valores institucionales en el quehacer cotidiano.

Fortalecer esta dimensión dependerá de la capacidad institucional para articular sus estrategias pedagógicas con una visión más participativa, afectiva e inclusiva, capaz de promover el protagonismo estudiantil en la transformación de su entorno.

#### **4. Dimensión gestión de recursos.**

La dimensión de Gestión de Recursos alcanzó un promedio general de 2,9 puntos en la escala de evaluación, lo que evidencia un desempeño medio, con prácticas institucionales que requieren fortalecimiento, especialmente en aspectos relacionados con la sostenibilidad financiera y la retención del talento humano. Si bien se reconocen avances en infraestructura y equipamiento, aún persisten desafíos relevantes que limitan la consolidación de una gestión estratégica integral.

Los indicadores de evaluación se distribuyen de la siguiente forma:

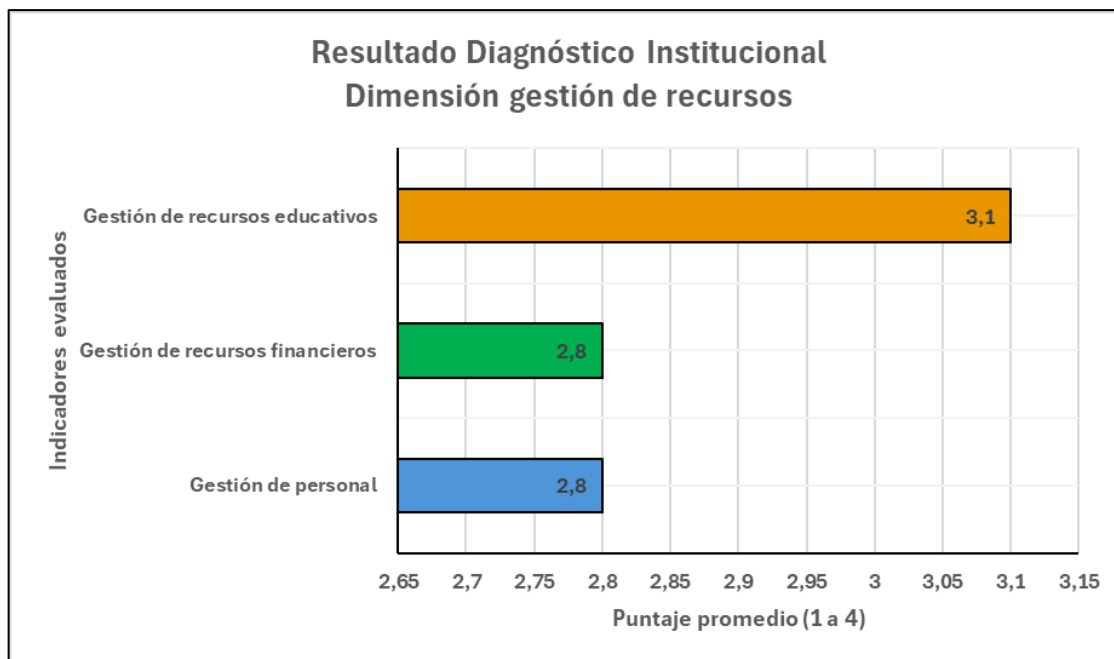
4.1 Gestión de Personal: 2,8 puntos

4.2 Gestión Financiera: 2,8 puntos

4.3 Gestión de Recursos Educativos: 3,1 puntos

### Figura 5

*Resultado de evaluación por criterios en la dimensión de gestión de recursos.*



**Nota:** Elaboración propia.

En lo que respecta a la gestión de personal, el equipo docente y administrativo del CFT demuestra un alto compromiso con la calidad educativa. Se destaca la implementación de procesos de capacitación continua y un sistema de evaluación del desempeño docente, lo que evidencia esfuerzos en eficiencia y productividad del talento humano. Como afirma Herrera Madiedo (2024), "la eficiencia implica el logro de esos objetivos (...) optimizando la utilización de los recursos disponibles, es decir, se realiza en el menor tiempo posible y a un coste económico mínimo" (p. 9), lo cual se ve reflejado en las acciones de formación y evaluación desarrolladas por la institución. Sin embargo, el indicador evaluado mostró una calificación de 2,8, lo que indica un nivel medio bajo, asociado

principalmente a la necesidad de fortalecer estrategias de retención de personal clave. La efectividad de este indicador se ve comprometida por la falta de una política robusta de fidelización del talento, aspecto que incide en la estabilidad organizacional. Como señala Acevedo Gamboa (2019), “los resultados de una gestión están determinados (...) por la mayor o menor capacidad que un gerente tenga para el uso óptimo de los recursos disponibles, de la existencia de procesos y capacidad para alcanzar (...) un nivel de productividad” (p. 41), lo que evidencia que la permanencia y motivación del personal es crítica para lograr una gestión efectiva.

Por su parte, en la gestión de recursos financieros, el CFT ha mantenido una gestión eficiente y ordenada, con cumplimiento normativo y adecuada administración de subvenciones. Esta eficiencia se traduce en el uso racional de los recursos disponibles para el logro de objetivos. En este sentido, Herrera Madiedo (2024) explica que “la eficiencia implica el logro de esos objetivos (...) en el menor tiempo posible y a un coste económico mínimo” (p. 9), lo cual se relaciona con las prácticas actuales de control presupuestario. No obstante, la evaluación reveló una calificación de 2,8, lo que sugiere la existencia de desafíos importantes en cuanto a la diversificación de fuentes de ingreso. La alta dependencia del financiamiento público limita la capacidad de inversión a largo plazo, aspecto crítico en un entorno económico cambiante. Morales Castro y Alcocer Martínez (2014) señalan que “el costo de capital es un factor clave para evaluar el rendimiento de las inversiones” (p. 145), por lo tanto, resulta prioritario avanzar hacia modelos de sostenibilidad financiera más autónomos.

Por último, el indicador de gestión de recursos educativos presentó la calificación más alta dentro del área evaluada, lo que refleja un esfuerzo sostenido por mejorar la infraestructura y el equipamiento institucional. Entre las fortalezas, se destacan la adquisición de un terreno para una nueva sede y la disponibilidad de laboratorios y talleres bien equipados, lo que contribuye al aprendizaje práctico, alineado con la formación técnica. Según Acevedo

---

Gamboa (2019), “los resultados pueden expresarse de diversas maneras (...) La calidad percibida, la imagen organizacional, los proyectos de responsabilidad social y ambiental son factores que representan resultados que convierten a la empresa en una entidad cuya reputación trasciende” (p. 41), lo cual valida el impacto positivo de estas inversiones en el proceso formativo. Sin embargo, se identificó como debilidad la ausencia de espacios recreativos y de esparcimiento, lo cual limita la experiencia integral del estudiante, aspecto que debe ser abordado para promover el bienestar y sentido de pertenencia en la comunidad educativa.

## PLAN DE MEJORAMIENTO.

El plan de mejoramiento propuesto se diseña como una estrategia integral y progresiva, con foco en las dimensiones que presentaron menores niveles de desempeño: Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia; y Gestión de Recursos. El objetivo general de este plan de mejoramiento es promover una mejora continua en la gestión institucional del CFT Estatal de Arica y Parinacota, fortaleciendo las dimensiones señaladas previamente a partir de los hallazgos identificados en el diagnóstico institucional, con acciones estratégicas y evaluables a un año. A continuación, se detallan los objetivos, acciones, responsables, plazos y medios de verificación para cada una:

**Tabla 2**

*Plan de Mejoramiento Educativo: Dimensiones, Objetivos y Metas*

Dimensión	Objetivo	Meta
Liderazgo	Fortalecer los canales de comunicación entre la junta directiva y la comunidad educativa, y promover la participación de todos los estamentos en la toma de decisiones.	Lograr que el 85% de la comunidad (docentes, estudiantes y sostenedores) valore positivamente la comunicación interna en encuesta anual y aumentar al 85 % la asistencia a sesiones institucionales.
Gestión pedagógica	Sistematizar y articular los procesos de enseñanza–aprendizaje (incluida la articulación con la Educación Media Técnico-Profesional) y	Que el 100% de las asignaturas cuente con una guía curricular documentada y que al menos el 85 % del cuerpo docente participe en

	asegurar el seguimiento continuo de metodologías didácticas.	reuniones de retroalimentación pedagógica bimestrales.
Formación y convivencia	Reforzar la formación en ciudadanía y liderazgo estudiantil, y dinamizar los espacios de convivencia institucional para elevar la participación y el clima de respeto mutuo.	Incrementar al 80% la participación estudiantil en actividades extracurriculares y asegurar que el 100% de los cursos incluya un módulo de habilidades socioemocionales y ciudadanía.
Gestión de recursos	Diversificar las fuentes de financiamiento y diseñar e implementar un plan de retención de talento humano, así como mejorar los espacios de bienestar estudiantil.	Incorporar al menos 2 nuevas fuentes de financiamiento externo y reducir la rotación de personal en un 10%; habilitar 1 espacio recreativo adicional para estudiantes.

**Nota:** Elaboración propia.

## 1. Liderazgo.

Objetivo estratégico: Fortalecer los canales de comunicación entre la junta directiva y la comunidad educativa, y promover la participación de todos los estamentos en la toma de decisiones.

Tabla 3

Plan de mejoramiento – Dimensión liderazgo

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta (%)	Acción	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del presidente de la junta	Fortalecer la comunicación institucional con la comunidad educativa.	85% de evaluación positiva en encuesta de comunicación interna.	Foros trimestrales de retroalimentación con docentes, estudiantes y sostenedores.	Presidente de la junta
	Liderazgo del director del CFT	Consolidar un modelo de gobernanza participativa que involucre activamente a todos los estamentos.	85% de asistencia a reuniones participativas mensuales.	Reuniones mensuales con representantes de cada estamento y actas públicas de acuerdos.	Director del CFT
	Planificación y gestión de resultados	Asegurar la apropiación y difusión	100% de dependencia conocida y	Talleres semestrales de socialización del Plan con	Coordinador de Planificación

		del Plan de Desarrollo Institucional al entre todos los estamentos.	aplican el Plan.	evidencias de participación (listas de asistencia).	
--	--	---	------------------	---	--

**Nota:** Elaboración propia.

## 2. Gestión pedagógica.

Objetivo estratégico: Sistematizar y articular los procesos de enseñanza-aprendizaje (incluida la articulación con la Educación Media Técnico-Profesional) y asegurar el seguimiento continuo de metodologías didácticas.

**Tabla 4**

*Plan de mejoramiento – Dimensión gestión pedagógica*

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta (%)	Acción	Responsable
<b>Gestión pedagógica</b>	Gestión curricular	Articular y documentar todos los planes de estudio, incluyendo vinculación con EMTP.	100% de asignaturas con guía curricular oficial.	Comités mixtos con EMTP para revisión y ajuste curricular; publicación en intranet.	Subdirectora académica
	Enseñanza y aprendizaje	Implementar un sistema de observación	100% de docentes reciben y aplican	Observaciones de aula y retroalimentación	Asesores Técnico-Pedagógicos

	e en el aula	y retroalimentación continua para mejorar prácticas didácticas.	feedback trimestral.	individual cada tres meses.	cos (ATP's)
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Fortalecer la orientación vocacional y socioacadémica mediante mentorías y talleres.	90% de estudiantes valoran positivamente el programa de apoyo.	Lanzamiento de programa de mentorías y talleres vocacionales trimestrales.	Subdirección de asuntos estudiantiles

**Nota:** Elaboración propia.

### 3. Formación y convivencia.

Objetivo estratégico: Reforzar la formación en ciudadanía y liderazgo estudiantil, y dinamizar los espacios de convivencia institucional para elevar la participación y el clima de respeto mutuo.

**Tabla 5**

*Plan de mejoramiento – Dimensión formación y convivencia*

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta (%)	Acción	Responsable
Formación y	Formación	Integrar módulo de ciudadanía	100% de programas	Desarrollo e implementación de	Subdirectora

<b>conviven cia</b>		y liderazgo en todos los currículos para promover valores cívicos.	incluyen el módulo.	módulo obligatorio en plataformas y planes de estudio.	académic a
	Convivenci a	Intensificar las actividades de convivencia para mejorar el clima organizacional y resolución pacífica de conflictos.	80% de estudiantes participan en al menos una actividad de convivencia al año.	Diseño y ejecución de ciclo anual de encuentros culturales, deportivos y talleres de resolución de conflictos.	Subdirecci ón de asuntos estudiantil es
	Participació n y vida democráti ca	Fortalecer la estructura del gobierno estudiantil y su articulación con la gestión	50% de representación estudiantil en consejos y comisiones.	Capacitación y co-facilitación de sesiones del Consejo Estudiantil; difusión de sus actas y propuestas.	Subdirect ora académic a

		institucion al.			
--	--	--------------------	--	--	--

**Nota:** Elaboración propia.

#### 4. Gestión de recursos.

Objetivo estratégico: Diversificar las fuentes de financiamiento y diseñar e implementar un plan de retención de talento humano, así como mejorar los espacios de bienestar estudiantil.

**Tabla 6**

*Plan de mejoramiento – Dimensión gestión de recursos*

Dimensi ón	Subdimens ión	Objetivo	Meta (%)	Acción	Responsa ble
<b>Gestión de recurso s</b>	Gestión de personal	Diseñar e implementa r un plan de retención y desarrollo del talento para asegurar estabilidad organizacio nal.	90% de retención anual de personal clave que cumplan con los indicador es de evaluació n establecid os.	Programa de reconocimie nto, capacitacio nes especializad as y rutas de carrera interna.	Dirección de RR. HH.
	Gestión de recursos financieros	Diversificar las fuentes de financiamie	20% de ingresos de nuevas	Identificació n de 2 alianzas estratégicas	Dirección Financiera

		nto para reducir dependenci a de recursos públicos.	fuentes externas.	y elaboración de propuestas de financiamie nto a entidades privadas y ONGs.	
	Gestión de recursos educativos	Mejorar y ampliar los espacios y equipamien tos para el aprendizaje práctico y el bienestar estudiantil.	100% de laboratorios actualizados y 1 nuevo espacio recreativo .	Renovación de equipamient o y habilitación de área recreativa; cronograma de inspección y mantenimiento periódico.	Dirección de Infraestructura

**Nota:** Elaboración propia.

## CONCLUSIÓN.

El presente trabajo permitió realizar un diagnóstico institucional del Centro de Formación Técnica Estatal de Arica y Parinacota, con el objetivo de identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión educativa. La aplicación de la Escala Indicativa de Desempeño, adaptada por la Universidad Miguel de Cervantes y alineada con los estándares del Ministerio de Educación, proporcionó una visión amplia y representativa del estado actual de la institución en cuatro dimensiones clave: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia Escolar, y Gestión de Recursos.

Los resultados obtenidos evidencian que, si bien la dimensión de Liderazgo se encuentra en un nivel de desarrollo favorable, existen desafíos significativos en las dimensiones de Gestión Pedagógica, Gestión de Recursos y Formación y Convivencia Escolar, las cuales alcanzaron un nivel medio de desarrollo. Esta situación indica la necesidad de implementar estrategias focalizadas que apunten a mejorar las prácticas docentes, optimizar la administración de recursos y fortalecer el clima institucional.

El plan de mejoramiento propuesto busca responder de manera concreta y contextualizada a dichas necesidades, estableciendo acciones claras, responsables definidos, plazos realistas y medios de verificación que permitan hacer seguimiento al proceso de mejora. Las estrategias diseñadas consideran la participación activa de los distintos actores de la comunidad educativa, así como el uso eficiente de los recursos disponibles.

En definitiva, este trabajo no solo representa un ejercicio académico, sino que también contribuye al fortalecimiento de una cultura de mejora continua dentro del CFT Estatal de Arica y Parinacota. El compromiso con la calidad y la equidad educativa debe ser permanente, y este diagnóstico, junto con el plan propuesto, constituyen un paso importante hacia ese horizonte.

## BIBLIOGRAFÍA.

Acevedo Gamboa, D. (2019). *Medición y control de la gestión y resultados: (4 ed.)*. Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/127096?page=17>

Agudelo Cely, N. C. & Estupiñán Quiñones, N. (2018). *Conversación y convivencia: compromisos en procesos de formación (ed.)*. Editorial UPTC. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/132828?page=89>

Batista de los Ríos, D. (2016). *Gestión pedagógica de la extensión universitaria para la formación integral del estudiante (ed.)*. Editorial Universitaria. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/91085?page=52>

Centro de Formación Técnica Estatal de Arica y Parinacota. (CFT, 2021). *Proyecto de Desarrollo Institucional (2021 – 2025)*. <https://cftestataricayparinacota.cl/wp-content/uploads/2022/02/Proyecto-de-Desarrollo-I-OK..pdf>

Centro de Formación Técnica Estatal de Arica y Parinacota. (CFT, 2024). *Plan de Desarrollo Institucional 2024 – 2028*. <https://cftestataricayparinacota.cl/wp-content/uploads/2024/04/PLAN-DE-DESARROLLO-INSTITUCIONAL-2024-2028.pdf>

Centro de Formación Técnica Estatal de Arica y Parinacota. (CFT, 2024). *Plan Educativo Institucional*. <https://cftestataricayparinacota.cl/wp-content/uploads/2024/04/PROYECTO-EDUCATIVO-INSTITUCIONAL-CFTE.pdf>

Centro de Formación Técnica Estatal de Arica y Parinacota. (CFT, s.f.). *Modelo Educativo Institucional*. <https://cftestataricayparinacota.cl/wp-content/uploads/2022/02/Modelo-Educativo-Inst-OK.pdf>

Gomez Sarmiento, M. (2018). *Manual para evaluar la calidad de la educación: estrategias, técnicas y factores asociados al diagnóstico* (ed.). Editorial Brujas. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/106359?page=1>

Herrera Madiedo, L. (2024). *Gestión del tiempo, recursos e instalaciones*. ADGG0108: (1 ed.). IC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/250587?page=16>

HUÉ GARCÍA, C. (2012). *El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar* (ed.). Madrid: Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/49313?page=67>

Lazzari, L. L. (2006). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis foda* (ed.). Red Cuaderno CIBAGE. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/24142?page=1>

Mañú Noain, J. M. & Goyarrola Belda, I. (2016). *Docentes competentes: por una educación de calidad* (ed.). Narcea Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/titulos/46061>

Martínez Valle, M. I. & Sánchez Buitrago, J. O. (2024). *Sistema pedagógico de gestión de la calidad (SPGC) en instituciones educativas* (1 ed.). Editorial Unimagdalena. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/275833?page=66>

Ministerio de Educación de Chile. (MINIEDUC, 2016). *Ley 20.910: Crea quince Centros de Formación Técnica Estatales*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1088775>

Ministerio de Educación de Chile. (MINIEDUC, 2018). *Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educacionales: Plan de Mejoramiento Educativo 2018*. División de Educación General. <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>

Ministerio de Educación de Chile. (MINIEDUC, 2021). *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores (Decreto Supremo de Educación N° 27/2020)*. Unidad de Currículum y Evaluación. [https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508\\_estandar.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf)

Morales Castro, A. & Alcocer Martínez, F. R. (2014). Administración financiera: (ed.). Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/39395?page=107>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (OCDE, 2019). *Estrategia de Competencias de la OCDE 2019: Competencias para construir un futuro mejor*. OECD Publishing, Paris/Fundación Santillana, Madrid. <https://doi.org/10.1787/e3527cfb-es>

Parada Alfonso, L. (2020). *Metacognición en docentes: investigación y formación: aportes para la convivencia escolar (ed.)*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/178130?page=24>

Rodriguez, S. & Ulloa, J. (Il.). (2014). *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: aportes para la mejora de la escuela (ed.)*. RIL editores. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/67374?page=10>

Rojas, O. (2024). *Perspectivas sobre la educación en Chile 2019: Prácticas evaluativas y de gestión para el mejoramiento educativo (2021)*. Universidad Miguel de Cervantes. <https://repo.umc.cl/bitstreams/b916c952-3404-4031-a513-75ec626faec3/download>

Schmitt Bernal, E., Catalán Cueto, J. P. & Pérez Carvajal, A. (2024). *Investigación y mejora en la gestión pedagógica y curricular: experiencias y propuestas para la transformación educativa (1 ed.)*. Dykinson. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/282246?page=8>

---

Trejo Chamorro, H. M., Aldana de Becerra, G. M. & Rolón Rodríguez, B. M. (2022). *Organizaciones educativas, investigación universitaria y convivencia escolar: miradas interdisciplinarias y desafíos para los educadores del siglo XXI (1 ed.)*. Universidad Mariana. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/280634?page=46>