



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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO DEL COLEGIO INTERNACIONAL NIDO DE ÁGUILAS,
COMUNA DE LO BARNECHEA, REGIÓN METROPOLITANA**

Candidato a Magister: Rodrigo Orellana Espinosa

Tutor Disciplinar: Dra. Amely Vivas

Tutor Metodológico: Dra. Marlenis Martínez

Santiago, octubre 2024

ÍNDICE

Contenido

ÍNDICE	i
RESUMEN	iii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO	3
Autoevaluación Institucional	3
Métodos de Autoevaluación	4
Diagnóstico Institucional	4
Objetivos	4
Procedimiento	4
Plan de Mejoramiento	4
Dimensiones y Subdimensiones	7
Relación con el Diagnóstico y el Plan de Mejoramiento	8
Diploma IB	8
El Diploma del IB tiene los siguientes requisitos, que se muestra a continuación:	9
MARCO CONTEXTUAL	11
Aspecto Social	12
Aspecto Económico	13
Aspecto Geográfico	13
Aspecto Pedagógico	13
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	16
Ficha técnica	17
Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.	17
Análisis de las áreas de proceso	18
Área de gestión del currículum	18
Dimensión: Gestión pedagógica	18
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula	20
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes	21
Área Liderazgo Escolar	22
Dimensión: Liderazgo del sostenedor	22
Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director	23
Dimensión: Planificación y gestión de resultados	24
Área Convivencia Escolar	25
Dimensión: Formación	25

Dimensión: Convivencia escolar	26
Dimensión: Participación	27
Área Gestión de Recursos	28
Dimensión: Gestión del recurso humano	28
Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración	29
Dimensión: Gestión de recursos educativos	30
ANÁLISIS DE RESULTADOS	32
ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO POR ÁREA DE GESTIÓN	32
Tabla 1	32
<i>Área Gestión Pedagógica y Liderazgo, Fortalezas y Debilidades</i>	32
ÁREA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y LIDERAZGO	32
Tabla 2	35
<i>Area Convivencia Escolar y Gestion de Recursos, Fortalezas y Debilidades</i>	35
ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR Y GESTIÓN DE RECURSOS	35
PLAN DE MEJORAMIENTO	36
Tabla 3	36
<i>Objetivos Estratégicos Por Área de Gestión Institucional</i>	36
PLAN DE MEJORAMIENTO (PME)	38
Tabla 4	38
<i>Gestión Pedagógica</i>	38
BIBLIOGRAFÍA	44

RESUMEN

El presente relato educativo se basa en un diagnóstico institucional, cuya piedra angular fue un exhaustivo análisis interno y externo. Esta evaluación se llevó a cabo en un establecimiento con una fuerte tradición tanto chilena como norteamericana, que ofrece educación desde los niveles preescolares hasta la enseñanza media, con un enfoque humanista científico. Ubicado en Santiago, en la comuna de Lo Barnechea, el colegio se encuentra en una privilegiada posición geográfica, a los pies de la majestuosa cordillera de los Andes, lo que le otorga una identidad única y una conexión especial con su entorno. El diagnóstico permitió identificar áreas clave de mejora dentro de la gestión del establecimiento, las cuales serán abordadas en el Plan de Mejora que hemos diseñado. Este plan no es solo un conjunto de directrices, sino una guía práctica orientada a mejorar las principales dimensiones institucionales: la gestión curricular, el liderazgo directivo, la convivencia escolar y el uso de recursos. El objetivo principal del Plan de Mejora es fortalecer estas áreas, reconociendo su papel fundamental en el proceso de enseñanza y aprendizaje, y en la creación de un ambiente escolar que propicie el desarrollo integral de los estudiantes. Es importante resaltar que este plan no funcionará de manera aislada. Aunque las estrategias y acciones que se proponen son esenciales, el verdadero éxito depende del involucramiento de toda la comunidad educativa. Solo a través de un compromiso genuino y un trabajo conjunto, será posible materializar los cambios necesarios. Por lo tanto, se requiere la participación activa de docentes, directivos, estudiantes y familias para crear una institución que no solo brinde una educación de calidad, sino que también sea un espacio de crecimiento y desarrollo continuo para todos sus miembros.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el campo educativo se enfrenta a una serie de desafíos sin precedentes, producto de la confluencia de diversos factores sociales que han transformado profundamente su estructura y dinámica. Entre estos factores destacan los rápidos avances en el conocimiento y la tecnología, que han generado nuevas oportunidades de aprendizaje, pero también mayores exigencias en términos de competencias y habilidades. A la vez, se observa un aumento en las desigualdades económicas, sociales, culturales y políticas, que impactan de manera directa en la vida escolar y en los procesos institucionales. Estas tensiones y desigualdades no solo afectan la calidad de la educación, sino que también contribuyen a la fragmentación social, poniendo en riesgo la cohesión comunitaria dentro y fuera de las escuelas.

A nivel internacional, nacional y local, se ha generado un esfuerzo continuo por parte de los actores educativos para ofrecer soluciones que respondan a las demandas de la sociedad del siglo XXI. En este contexto, la educación se ha visto impulsada a adoptar un enfoque más flexible, participativo e inclusivo, capaz de dar respuesta a la creciente diversidad de estudiantes y a las nuevas realidades sociales. Esta transformación se refleja en la necesidad de propuestas curriculares que involucren activamente a todos los miembros de la comunidad educativa —docentes, estudiantes, familias y directivos— en la construcción de un proyecto educativo compartido, que no solo garantice el acceso a una educación de calidad, sino que también promueva la equidad y el desarrollo integral.

En este marco, los Planes de Mejora Educativa (PME) han surgido como una herramienta fundamental para impulsar el cambio y la innovación en las instituciones escolares. Según Fullan (2007), los planes de mejora representan una oportunidad para establecer una cultura de mejora continua dentro de las escuelas, basada en la reflexión, la participación colectiva y la evaluación constante. Estos planes no son simples documentos que se implementan de forma aislada, sino que forman parte de un proceso más amplio de transformación institucional, que busca fortalecer aquellas áreas que son clave para el éxito educativo, como la gestión curricular, el liderazgo, la convivencia y el uso eficiente de los recursos.

El presente trabajo de grado, presentado para optar al título de Magíster en Educación con mención en Calidad en la Universidad Miguel de Cervantes, tiene como objetivo diseñar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) para el Colegio Internacional Nido de Águilas, una institución educativa de nivel básico y medio, ubicada en Santiago de Chile. El diseño de este plan se fundamenta en un diagnóstico institucional que se llevó a cabo mediante un análisis interno y externo. Esta metodología permitió identificar las fortalezas y debilidades del establecimiento, en particular, en áreas clave de la gestión institucional, tales como la gestión curricular, el liderazgo directivo, la convivencia escolar y la administración de recursos. El diagnóstico realizado tuvo como propósito principal detectar las debilidades en dichas áreas de gestión, con el fin de desarrollar propuestas concretas que permitan abordarlas de manera efectiva en el marco del Plan de Mejora. Estas propuestas incluyen la definición de metas claras, la implementación de acciones correctivas y la asignación de recursos adecuados para garantizar su éxito. Es importante señalar que este proceso de mejora no se limita a la mera ejecución de actividades puntuales, sino que involucra un cambio cultural profundo dentro del Colegio Internacional Nido de Águilas. Este cambio requiere la participación activa de todos los actores educativos —desde el equipo directivo hasta los docentes, estudiantes y familias— quienes asumen un rol fundamental en la construcción de un proyecto educativo común que se ajuste a las demandas del siglo XXI.

El Plan de Mejora propuesto en este trabajo se alinea con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación de Chile, los cuales promueven una educación de calidad, inclusiva y equitativa para todos los estudiantes. Estos lineamientos no solo establecen las directrices generales para la implementación de los planes de mejora, sino que también proporcionan un marco normativo que garantiza su coherencia y su adecuación a las políticas educativas nacionales. En este sentido, el Plan de Mejoramiento Educativo no solo busca mejorar las condiciones internas del Colegio Internacional Nido de Águilas, sino que también se inserta en un esfuerzo más amplio por elevar la calidad educativa a nivel nacional.

MARCO TEÓRICO

En el contexto educativo chileno, la autoevaluación y el diagnóstico institucional son herramientas cruciales para la mejora continua en los establecimientos de educación básica y media. Estos procesos permiten a las escuelas identificar fortalezas y áreas de mejora, desarrollando planes de acción que aseguren una educación de calidad y el cumplimiento de los estándares establecidos por el Ministerio de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación.

Autoevaluación Institucional

La autoevaluación institucional es un proceso interno y participativo donde los establecimientos educacionales analizan y evalúan sus propios procesos, prácticas y resultados. Este análisis crítico busca identificar fortalezas y debilidades para desarrollar estrategias de mejora continua. En Chile, este proceso se enmarca en las directrices establecidas por la Agencia de Calidad de la Educación (Agencia de Calidad de la Educación, 2022). La autoevaluación es vital para mejorar la calidad educativa. Permite a las escuelas adaptar sus estrategias pedagógicas, administrativas y de gestión a las necesidades específicas de su comunidad educativa. Además, promueve una cultura de reflexión y mejora continua entre docentes, estudiantes y directivos (Ministerio de Educación de Chile, 2020).

Diversos autores (Gaziel, Warnet & Cantón, 2000; Smith & Ngoma-Maema, 2003) han señalado que el objetivo que se busca con la implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad es desarrollar una cultura de autoevaluación que facilite el mejoramiento continuo de la calidad de la educación, lo cual se manifestaría en más y mejores aprendizajes en los alumnos. Para el logro de este objetivo se plantea como necesaria la existencia de un equipo directivo capaz de generar un clima que favorezca el aprendizaje de los individuos y de los equipos (Castañeda & Fernández Ríos, 2007) así como el aprendizaje organizacional (Collison & Cook, 2007). El desarrollo de esta capacidad de aprendizaje en todos estos niveles fortalecería un compromiso con el proyecto educativo por parte de todos los actores del sistema educativo (Fullan, 1999; Mulford, Silins & Leithwood, 2004).

Métodos de Autoevaluación

Los métodos utilizados para la autoevaluación en los establecimientos educacionales incluyen encuestas a estudiantes, docentes y apoderados; análisis de resultados académicos; revisiones de proyectos educativos institucionales (PEI); y la evaluación de los ambientes de aprendizaje. Estos métodos proporcionan una visión integral del desempeño escolar (Agencia de Calidad de la Educación, 2021).

Diagnóstico Institucional

El diagnóstico institucional es un análisis exhaustivo de las condiciones y resultados de una escuela, basado en datos cuantitativos y cualitativos. Este proceso identifica las áreas que requieren mejoras y proporciona una base sólida para la planificación estratégica.

Objetivos

Los principales objetivos del diagnóstico institucional son:

- Identificar fortalezas y áreas de mejora.
- Establecer una línea base para la planificación estratégica.
- Fomentar la transparencia y la rendición de cuentas.
- Facilitar la toma de decisiones informadas para la mejora continua (Ministerio de Educación de Chile, 2019).

Procedimiento

El procedimiento típico incluye:

1. Planeación: Definición de los objetivos y alcance del diagnóstico.
2. Recopilación de Datos: Uso de encuestas, entrevistas, análisis de resultados académicos y revisión de documentos.
3. Análisis de Datos: Interpretación de la información para identificar patrones y tendencias.
4. Informe de Resultados: Documentación de hallazgos y recomendaciones.
5. Difusión y Retroalimentación: Compartir los resultados con la comunidad educativa y recoger opiniones para ajustar las conclusiones (Agencia de Calidad de la Educación, 2021).

Plan de Mejoramiento

Un plan de mejoramiento es un documento estratégico que describe las acciones específicas que una escuela tomará para abordar las áreas de mejora identificadas en el diagnóstico institucional. El plan de mejoramiento es esencial para transformar las debilidades identificadas en fortalezas. Este plan permite a las escuelas establecer metas claras, asignar recursos de manera efectiva y medir el progreso hacia la mejora continua (Agencia de Calidad de la Educación, 2021). El Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta que sitúa favorablemente, a los colegios, en una lógica de trabajo focalizado en la dirección del mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes. Para esto, debe comprometer a toda la comunidad a participar y trabajar por mejorar los resultados de un establecimiento y sus Prácticas Institucionales y Pedagógicas. Esta herramienta permite a los establecimientos abordar cuatro áreas de proceso que consideran el quehacer habitual de un establecimiento, estas áreas son: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia y Gestión de Recursos.

El Plan de Mejoramiento Educativo actualmente se inicia con lo que conocemos como una etapa de Diagnóstico donde los establecimientos deben analizar los resultados educativos y la autoevaluación de la Gestión Institucional a través del instrumento que permite el análisis de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas en el que se registra el nivel de calidad que se le asignó a las Prácticas. La fase denominada elaboración e implementación de un plan de mejoramiento tiene por objetivo la planificación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán implementar cambios en la gestión escolar del propio establecimiento educacional o mejorar las prácticas que ya se realizan.

El modelo de mejora de la calidad escolar pone el foco del mejoramiento en la capacidad para gestionar el cambio (Fullan 1999; Cantón, 2004). Esto implicaría la instauración de un aprendizaje de equipo y organizacional (Alcover, Gil & Barrasa,

2004; Somech & Drach-Zahavy, 2007), así como una cultura orientada al mejoramiento continuo (Voulalas & Sharpe, 2005; Martínez, 2007).

El Plan de Mejoramiento Educativo, se compone de cuatro etapas:

a) Etapa de Diagnóstico: los establecimientos deben analizar los resultados educativos, resultados de eficiencia interna. Además, en esta etapa es la autoevaluación de la Gestión Institucional a través del instrumento que permite el análisis de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas en el que se registra el nivel de calidad que se le asignó a las Prácticas.

b) Etapa de Planificación: los establecimientos planifican lo que pretenden realizar en un año para mejorar los resultados y las prácticas institucionales y pedagógicas, esta etapa requiere que los establecimientos fijen metas y objetivos que le permitan establecer hacia dónde quiere llegar con las acciones que deben diseñar.

c) Etapa de Implementación: corresponde a todo lo que el establecimiento realiza para ejecutar su Planificación, junto con esto, toma decisiones respecto de ella, es decir, ajusta la Planificación inicial.

d) Etapa de Evaluación: corresponde al periodo en el cual el establecimiento ya está cerrando su Plan y debe reflexionar respecto de lo logrado durante el año y de aquello que se presenta como un desafío para el año siguiente. El establecimiento evalúa globalmente la gestión e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo; junto con esto, evalúa, además, el logro de las Metas educativas y de aprendizajes y el logro de los Objetivos asociados a los procesos de mejoramiento, junto con ello, establece las brechas entre lo proyectado y lo alcanzado.

Para facilitar la gestión escolar, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) cuenta con la Fase Estratégica que busca la integración de los distintos planes

requeridos por normativa, ya que dichos planes aportan al mejoramiento y se vinculan con los sellos educativos.

Planes requeridos por normativa:

- Plan de Gestión de la Convivencia Escolar.
- Plan de Sexualidad, Afectividad y Género.
- Plan Integral de Seguridad Escolar.
- Plan de Formación Ciudadana
- Plan de Apoyo a la Inclusión
- Plan de Desarrollo Profesional Docente. Sellos educativos
- Buena Convivencia Escolar y Formación Ciudadana Inicial.
- Aprendizajes de calidad y formación integral teniendo presente el Liderazgo.
- Educación Inclusiva.
- Perfeccionamiento continuo de Docentes y Asistentes de la Educación.
- Familias comprometidas y responsables con la educación de sus hijos.

Dimensiones y Subdimensiones

Las dimensiones y subdimensiones en el contexto de la autoevaluación y el diagnóstico institucional se refieren a categorías específicas utilizadas para evaluar diferentes aspectos de un establecimiento educacional.

Dimensiones:

- **Gestión Directiva:** Liderazgo y gestión administrativa. Se trata del trabajo comprometido de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico pedagógica del establecimiento (sostenedores, directores, equipos de gestión). Esta dimensión comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional a cargo del sostenedor y el equipo directivo. Las subdimensiones contempladas son:

- Liderazgo del sostenedor.
- Liderazgo del director.
- Planificación y gestión de resultados.

- Resultados de Aprendizaje: Rendimiento académico y desarrollo de competencias. Su eje central es el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes. Es necesario que el equipo técnico pedagógico, en conjunto con los docentes y el director(a), trabajen de manera colaborativa y coordinada para asegurar una gestión pedagógica efectiva. Además, esta área comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo. Las subdimensiones contemplada son:

- Gestión pedagógica.
- Enseñanza y aprendizaje en el aula.
- Apoyo al desarrollo de las y los estudiantes.

- Convivencia Escolar: Ambiente escolar y relaciones interpersonales. Se vincula con el desarrollo de habilidades sociales, interpersonales, para la resolución de conflictos, etc., y se apoya en la implementación tanto de acciones formativas transversales, como de acciones específicas por asignatura. Esta dimensión comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional, de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional de cada institución y al currículum vigente.

Las subdimensiones contempladas son:

- Formación.
- Convivencia.
- Participación y vida democrática.

- Infraestructura y Recursos: Condiciones físicas y recursos materiales disponibles (Agencia de Calidad de la Educación, 2021). Corresponde a brindar condiciones para que los procesos de mejoramiento ocurran. Comprende tanto la adquisición de recursos materiales, como los perfeccionamientos que requieran

docentes, profesionales y técnicos del establecimiento para atender los procesos formativos de sus estudiantes. Esta dimensión implica las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos. Las subdimensiones contempladas son:

- Gestión del personal.
- Gestión de recursos financieros.
- Gestión de recursos educativos

Relación con el Diagnóstico y el Plan de Mejoramiento

Las dimensiones y subdimensiones proporcionan un marco estructurado para el diagnóstico institucional, permitiendo una evaluación exhaustiva y organizada. Además, ayudan a enfocar el plan de mejoramiento en áreas específicas, facilitando la implementación de acciones concretas y medibles (Ministerio de Educación de Chile, 2019).

Diploma IB

El diploma IB, es un currículo estandarizado y riguroso de 2 años, que los alumnos escogen en los niveles 11 y 12. El colegio Nido de Águilas ha ofrecido este diploma desde 1982, al presente, y más del 50% de los alumnos de 11 y 12 han escogido el diploma full IB. Los estudiantes que han escogido este diploma han obtenido puntajes sobre el promedio mundial, además los coordinadores de IB del colegio han garantizado que cumplan con todos los registros y exámenes externos necesarios para acreditar el puntaje y validez de los resultados.

Los alumnos deben postular para ser aceptados en el programa completo del Diploma del IB al comienzo del segundo semestre del 10º grado, antes del proceso de inscripción en el curso del año siguiente. La admisión al programa se basa en el expediente académico de estudiante, que incluye tener un historial de honestidad académica. Los alumnos que se trasladen desde programas del IB con buena nota en esos programas podrán continuar en el programa del IB en Nido. Los alumnos

admitidos en el programa del Diploma del IB deben estar dispuestos a trabajar de forma constante y diligente durante toda la duración del programa. Muchos de los cursos requerirán deberes durante los periodos de vacaciones, y los estudiantes deben mostrar automotivación en la ejecución de Creatividad, Acción, Servicio (CAS) y el Ensayo Extendido.

Los cursos del IB están abiertos a los estudiantes que no tienen diploma, y todos los estudiantes de Nido HS están expuestos al currículo del IB durante alguna parte de su carrera académica, ya que muchos cursos de nivel superior se imparten en el nivel del IB. Es posible obtener el Diploma IB al mismo tiempo que el diploma Nido/US y el Diploma del Plan Nacional Chileno. El Diploma del IB está ampliamente reconocido por las universidades de todo el mundo debido a su reputación de ofrecer un plan de estudios riguroso y equilibrado y las evaluaciones correspondientes.

En muchos países, el Diploma del IB se acepta como equivalente a un título local high school, y los estudiantes pueden postular acceder a la universidad basándose en los resultados de su Diploma. A cada estudiante que desee ser competitivo en universidades selectivas le interesa tomar cursos exigentes mientras está en Nido. El Diploma del IB satisface este interés. En Estados Unidos, algunos de los mejores colegios y universidades pueden ofrecer un segundo año a los titulares del Diploma del IB y muchos ofrecen créditos universitarios para cursos individuales; además, los colegios y universidades buscan pruebas de cursos exigentes en los expedientes académicos de los estudiantes, y los cursos del IB son reconocidos como tales. Para los nacionales chilenos, las universidades ofrecen cada vez más una admisión especial a los titulares del Diploma del IB. En muchos otros países, especialmente en Europa, el Diploma del IB puede ser un requisito para acceder a la universidad, por lo que se aconseja a los estudiantes que comprueben los requisitos de su país a principios de High School.

El Diploma del IB tiene los siguientes requisitos, que se muestra a continuación:

6 asignaturas, 1 de cada uno de los 6 grupos. De estas asignaturas, al menos 3 y no más de 4 deben ser de nivel superior, y el resto de nivel estándar. Un curso interdisciplinario de Teoría del Conocimiento diseñado para proporcionar coherencia

mediante la exploración de la naturaleza del conocimiento a través de las disciplinas, fomentando la apreciación de otras perspectivas. 18 meses de participación en actividades y proyectos de Creatividad, Acción y Servicio (CAS), con un mínimo de 150 horas para fundamentar el aprendizaje académico en experiencias del mundo real. Un ensayo extendido de hasta 4.000 palabras, que requiere un trabajo independiente con la ayuda de un mentor de la facultad y que proporciona al estudiante una experiencia de investigación intensiva sobre un tema de interés para el estudiante, preparando al estudiante para las habilidades de investigación y escritura que necesitará en la universidad y más allá.

MARCO CONTEXTUAL

Nido de Águilas fue fundado en 1934 como un colegio privado, mixto, no sectario y sin ánimo de lucro, arraigado en las mejores tradiciones de la educación chilena y norteamericana. Hoy en día, Nido atiende a más de 1600 estudiantes de 50 países y ofrece un programa educativo integral de artes liberales y preparación para la universidad desde los primeros años (tres años) hasta el 12º grado. El Colegio Nido de Águilas ofrece una experiencia de aprendizaje única en Chile, avalada por más de 80 años de tradición. Su proyecto educativo, posee una visión innovadora, inspirada por lo mejor de la tradición norteamericana y chilena.

Quienes cursan el Programa Nacional, además cumplen con todos los requisitos del Ministerio de Educación de Chile (Mineduc) y por lo tanto reciben todas las certificaciones y diplomas que se entregan en el país. Al mismo tiempo, también pueden acceder a una educación internacional, innovadora, intercultural, bilingüe y que le abre las puertas al mundo. El Programa Nacional permite que los alumnos de Nido puedan ser certificados como alumnos regulares del sistema educativo chileno. Quienes son parte de este programa igualmente reciben la certificación y el diploma Nido, que es válido como diploma internacional y norteamericano. Es decir, ser parte del Programa Nacional es una certificación adicional. Alrededor del 50% de los alumnos de Nido son parte de este plan. El Programa Nacional cumple con los requerimientos curriculares del Mineduc, pero al mismo tiempo responde al Proyecto Educativo de Nido. En términos concretos durante la Enseñanza Básica (EYS, ES, y MS) no hay ninguna diferencia entre un currículum y otro (los alumnos asisten a clases diferenciadas de español según su nivel en el idioma, estén o no matriculados en el Programa Nacional).

En Enseñanza Media se producen algunas diferencias. Sin embargo, los alumnos del Programa Nacional igualmente pueden realizar el Programa de Bachillerato Internacional (IB), en cuyo caso egresan del colegio con tres certificaciones. Ser parte del Programa Nacional es requisito para aquellos que deseen proseguir estudios superiores en Chile o que vayan a continuar su enseñanza escolar

en países latinoamericanos. Por otra parte, varios países asiáticos y árabes igualmente solicitan la certificación del Ministerio de Educación chileno.

Respecto al español, la decisión de estar en la clase de español como primera o segunda lengua depende del nivel de español del alumno. Sin embargo, aquellos que son parte del Programa Nacional deben, al cabo de un tiempo, integrarse a la clase de español como primera lengua. Como colegio que forma parte del sistema de educación chileno, Nido de Águilas rinde anualmente las pruebas SIMCE. Estas pruebas estandarizadas en Lenguaje, Matemáticas, Ciencias, y Ciencias Sociales, se rinden anualmente en los niveles que el Ministerio de Educación determina año a año. Los resultados en Lenguaje y Matemáticas son particularmente altos, a pesar del hecho de que la enseñanza se imparte mayoritariamente en inglés. En relación con el ingreso universitario, los alumnos de Nido pueden ingresar a través de la PAES (Prueba de Acceso a la Educación Superior), con el Diploma IB o como alumnos extranjeros (Diploma Nido). Hace dos años que el colegio ofrece una Academia de PSU para los alumnos que estudiarán en Chile, clases que se desarrollan durante todo un año calendario. Los resultados son muy satisfactorios y la mayoría los alumnos entra a las mejores universidades de Chile.

Desde el punto de vista de otros aspectos a evaluar y considerar, vamos a desarrollar 4 aspectos, Social, Económico, Geográfico y Pedagógico.

Aspecto Social

Composición del Estudiante: El Colegio Nido de Águilas se caracteriza por tener una población estudiantil compuesta en su mayoría por hijos de familias de alto nivel socioeconómico. Esto implica que la comunidad escolar suele estar formada por estudiantes que provienen de contextos privilegiados, lo que puede influir en el tipo de experiencias y expectativas que tienen. Red de Relaciones: La institución fomenta una red de relaciones estrechas entre padres y la escuela, con eventos sociales y actividades que facilitan la creación de una comunidad cohesionada y comprometida con los valores del colegio. Inclusión y Diversidad: A pesar de su perfil elitista, el colegio trabaja en la promoción de valores de inclusión y respeto por la diversidad

cultural y social, proporcionando un ambiente en el que se valora la igualdad de oportunidades.

Aspecto Económico

Matrícula y Financiamiento: El Nido de Águilas es conocido por sus altos costos de matrícula, lo que refleja su posición en el segmento premium del mercado educativo. Esto permite a la escuela ofrecer recursos y servicios que van más allá de los estándares comunes en otras instituciones. **Infraestructura y Recursos:** La alta inversión en infraestructura se traduce en modernas instalaciones, incluyendo laboratorios bien equipados, áreas deportivas de alta calidad y tecnología avanzada en el aula. Esto contribuye a un entorno educativo que apoya el aprendizaje y el desarrollo integral. **Becas y Ayuda Financiera:** Aunque el colegio está dirigido a familias con altos ingresos, también puede ofrecer becas o ayudas a estudiantes que, aunque no cumplen con el perfil socioeconómico típico, demuestren un rendimiento académico excepcional o necesidades específicas.

Aspecto Geográfico

Ubicación: El Colegio Nido de Águilas se encuentra en la comuna de Lo Barnechea, uno de los sectores más acomodados de Santiago. La ubicación estratégica ofrece un entorno seguro y accesible, ideal para familias que buscan una educación de alta calidad en un barrio con buena infraestructura y servicios. **Infraestructura del Campus:** El campus del colegio es amplio y bien cuidado, con áreas diseñadas para diferentes actividades académicas, deportivas y culturales. La ubicación geográfica también permite el acceso a otras instituciones educativas, culturales y recreativas de alta calidad en Santiago. **Acceso y Transporte:** La zona cuenta con buenas conexiones de transporte, lo que facilita el acceso al colegio tanto para los estudiantes que viven en la comuna como para aquellos que vienen de otras áreas de la ciudad.

Aspecto Pedagógico

El Colegio Nido de Águilas ha sabido posicionarse como una institución

académica de referencia en Chile, gracias a su enfoque integral que combina el sistema educativo chileno con un marcado carácter internacional. Este enfoque les permite a los estudiantes cumplir con los requerimientos locales mientras se preparan para un mundo cada vez más globalizado. Una parte fundamental de esta propuesta es la implementación del Programa del Bachillerato Internacional (IB), que no solo es reconocido por su rigor académico, sino también por su capacidad de desarrollar en los alumnos habilidades clave como el pensamiento crítico, la investigación y la reflexión personal.

Los egresados del colegio están bien preparados para continuar sus estudios en universidades de prestigio a nivel mundial y para desenvolverse en cualquier contexto académico o profesional, con una mentalidad abierta y global.

El colegio se ubica consistentemente entre las instituciones mejor evaluadas del país, lo que refleja su compromiso con la calidad educativa. A través de un modelo que combina la teoría con la práctica, los estudiantes reciben una educación que no solo les enseña los contenidos esenciales, sino que también los equipa con las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos del mundo real. Además, el colegio apuesta por un aprendizaje personalizado, adaptándose a las necesidades individuales de cada alumno mediante tutorías personalizadas y el uso de tecnología educativa avanzada.

Uno de los elementos diferenciadores del Colegio Nido de Águilas es su modelo de enseñanza bilingüe. Desde los primeros años, los estudiantes se sumergen en un ambiente que los expone tanto al inglés como al español, facilitando un dominio natural de ambos idiomas. Pero la enseñanza bilingüe no se queda solo en las clases de idiomas; el enfoque es más amplio y abarca varias asignaturas que se enseñan en inglés y español. De esta manera, los estudiantes no solo perfeccionan sus habilidades lingüísticas, sino que también desarrollan una mentalidad intercultural que los prepara para moverse con facilidad en diferentes contextos culturales, tanto académicos como profesionales. Este enfoque abre un abanico de oportunidades para los alumnos, no solo dentro del país, sino también en el extranjero.

El colegio también ha hecho una apuesta importante por la innovación educativa, integrando tecnología de última generación en su día a día. Cada aula está equipada con herramientas digitales que facilitan un aprendizaje más dinámico,

interactivo y, sobre todo, adaptable a los diferentes estilos de aprendizaje. Los docentes utilizan pizarras interactivas, dispositivos personales para los estudiantes y plataformas en línea que hacen que la educación sea más accesible y personalizada. Además, el uso de tecnologías digitales ha permitido que el colegio se mantenga a la vanguardia en momentos de crisis, como se demostró durante la pandemia de COVID-19, cuando la enseñanza a distancia se convirtió en la norma.

El colegio también pone un fuerte énfasis en la alfabetización digital, asegurando que los estudiantes no solo usen la tecnología para aprender, sino que también desarrollen las habilidades necesarias para enfrentar un mundo cada vez más digitalizado. Programas como el aprendizaje basado en proyectos y la gamificación son parte de las metodologías que se utilizan para motivar a los estudiantes y hacer que el proceso de aprendizaje sea más atractivo y relevante para ellos.

El desarrollo integral de los estudiantes es una prioridad en el Colegio Nido de Águilas, y eso se refleja en la amplia oferta de actividades extracurriculares. Desde deportes y artes, hasta música, robótica y clubes temáticos como debate o emprendimiento, las actividades extracurriculares ofrecen a los estudiantes la posibilidad de explorar áreas de interés fuera del aula. Estas experiencias les permiten no solo descubrir y desarrollar sus talentos personales, sino también aprender a trabajar en equipo, a liderar y a gestionar proyectos.

Un aspecto interesante del colegio es su énfasis en la responsabilidad social. A través de programas de servicio comunitario, los alumnos tienen la oportunidad de aplicar lo aprendido en la sala de clases para generar un impacto positivo en la comunidad. Estas experiencias los ayudan a desarrollar empatía, compromiso y un fuerte sentido de responsabilidad cívica. El éxito de la institución no sería posible sin el equipo de docentes que está detrás. El colegio cuenta con profesores altamente capacitados, muchos de ellos con formación internacional, lo que enriquece las perspectivas y metodologías de enseñanza. Estos educadores no solo están comprometidos con la excelencia académica, sino también con el crecimiento personal de sus estudiantes. Además, el colegio invierte en la formación continua de su

personal, ofreciendo programas de desarrollo profesional que aseguran que los profesores estén siempre a la vanguardia de las últimas tendencias educativas.

En cuanto a la matrícula, el Colegio Nido de Águilas es un espacio multicultural, con estudiantes de más de 50 países. Esta diversidad enriquece el ambiente escolar y permite que los alumnos aprendan a valorar diferentes culturas y formas de pensamiento. Además, el colegio ha mantenido una alta demanda en la matrícula, gracias a su reputación por ofrecer una educación que equilibra la excelencia académica con el desarrollo integral de cada estudiante.

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Podemos comenzar esta etapa de diagnóstico institucional con un análisis que nos permita identificar las áreas clave para desarrollar y mejorar estrategias. Este análisis nos ofrece los siguientes puntos:

Fortalezas:

Reputación y prestigio: El Colegio Nido de Águilas es conocido por su calidad educativa y su enfoque en el desarrollo integral de los estudiantes.

Infraestructura y recursos: La institución cuenta con modernas instalaciones y tecnología avanzada.

Personal docente capacitado: Un equipo de profesores altamente calificados y comprometidos con la educación de los alumnos.

Enfoque internacional: El colegio ofrece un currículum internacional, esto puede ser una fortaleza para atraer a estudiantes de diversos contextos culturales.

Debilidades:

Costo de matrícula: Las tarifas son elevadas, puede limitar el acceso a un segmento de la población.

Resistencia al cambio: Posible dificultad para adaptarse a nuevas metodologías o tecnologías educativas.

Infraestructura: A pesar de tener recursos, algunos aspectos de las instalaciones podrían necesitar actualización o mantenimiento permanente lo que ocasiona un costo elevado permanente.

Oportunidades:

Expansión de programas académicos: Desarrollar nuevos programas educativos o extracurriculares que respondan a las demandas del mercado.

Colaboraciones y alianzas: Establecer asociaciones con instituciones educativas internacionales o empresas locales para enriquecer la oferta educativa.

Programas de becas: Crear iniciativas para apoyar a estudiantes con talento, pero con recursos limitados.

Amenazas:

Competencia: La presencia de otras instituciones educativas de alta calidad que puedan atraer a estudiantes potenciales con iguales o menores costos de acceso.

Cambios en políticas educativas: Modificaciones en las regulaciones gubernamentales que puedan afectar el funcionamiento del colegio.

Condiciones económicas: Factores económicos que puedan afectar la capacidad de las familias para pagar la matrícula. Cambios en las expectativas de los padres y estudiantes: Evolución en las demandas y expectativas que pueden ser difíciles de satisfacer.

Ficha técnica

Para la elaboración de este instrumento de diagnóstico institucional, se solicitó la colaboración de administrativos, docentes, alumnos, padres y directores del colegio, intentando alcanzar cada dimensión de forma lo más amplia posible. En tal sentido contamos con la colaboración de 10 estudiantes, 4 de niveles básicos (Elementary School, desde kínder hasta 5 básico), 3 de niveles medios (Middle School, desde 6 hasta 8 básico) y 3 de enseñanza superior (High School, desde 1 a 4 medio), además entrevistamos a sus respectivos padres y docentes, para finalizar con los directivos de los 3 mencionados estamentos del colegio, es decir, contamos con una muestra de 10 alumnos, 10 padres, 10 docentes, 4 directivos (3 directivos de los estamentos ES, MS y HS más un director de plan nacional), es decir 34 personas respondieron la encuesta y nos entregaron los siguientes resultados:

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones. En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y

	progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Análisis de las áreas de proceso

Para este análisis se contó con una muestra de 10 alumnos, 10 padres, 10 docentes, 4 directivos (3 directivos de los estamentos ES, MS y HS más un director de plan nacional), es decir 34 personas respondieron la encuesta y nos entregaron los siguientes resultados:

Área de gestión del currículum

Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				x
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				x
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y				x

adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.			x	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			x	
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				x
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				x
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.			x	
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.			x	

10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.		x		
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				x
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.			x	
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.			x	

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.			x	

2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			x	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.			x	
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			x	
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.		x		
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			x	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.		x		
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.		x		

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				
--	--	--	--	--

Área Liderazgo Escolar

Dimensión: Liderazgo del sostenedor

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

Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.			x	
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del			x	

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

Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

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

Área Convivencia Escolar

Dimensión: Formación

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

6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.			x	
---	--	--	----------	--

Dimensión: Convivencia escolar

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

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

Dimensión: Participación

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

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

Área Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión del recurso humano

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y				x

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

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

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

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				x

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

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este proceso de análisis proporciona al establecimiento educacional una herramienta para evaluarse y planificar en función de sus propios resultados. La meta es identificar y fortalecer aquellas prácticas que actualmente limitan su potencial. A través de esta revisión guiada, se pretende que la institución reflexione sobre su situación actual y determine qué aspectos necesitan atención y acciones concretas para mejorar.

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO POR ÁREA DE GESTIÓN

Tabla 1

Área Gestión Pedagógica y Liderazgo, Fortalezas y Debilidades

ÁREA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y LIDERAZGO	
Fortalezas	Debilidades
Apoyo constante y oportuno por parte de la Dirección y Equipo Directivo en general.	Desigualdad de nivel académico de los alumnos y alumnas que ingresan al establecimiento.
Docentes comprometidos con los cambios metodológicos propuestos por la escuela.	Un porcentaje importante de los Padres y Apoderados adoptan una actitud pasiva e indiferente frente al proceso educativo de sus hijos. Falta de apoyo en la casa en el aspecto educativo.
Las clases realizadas por los docentes responden a una estructura clara, articulando los conocimientos previos.	Existe sobre carga horaria semanal en el Plan de Estudio.
El equipo técnico en conjunto con los docentes define anualmente el formato, los componentes y los criterios comunes para el diseño de la Planificación Anual.	Las horas de libre disposición no son suficientes.
Los docentes adecuan las planificaciones de las unidades curriculares, de acuerdo con la	Dificultades importantes en el ámbito de la resolución de problemas.

retroalimentación institucional.	
Se definen apoyos diferenciados a los estudiantes que presentan necesidades educativas especiales y rezagos para alcanzar los aprendizajes esperados, sobre la base de los resultados.	Insuficiente material didáctico para uso en sala de clases que permitan clases más motivadoras y desafiantes.
El equipo técnico evalúa y retroalimenta las planificaciones de clase para cautelar el avance y cumplimiento de la cobertura curricular y de las metas de aprendizaje.	Tiempos de trabajo insuficientes para promover el trabajo colaborativo de articulación curricular entre docentes por departamentos y niveles de enseñanza.

<p>Los instrumentos de evaluación elaborados por los docentes responden a las necesidades educativas.</p>	<p>Altísima rotación de alumnos y docentes.</p>
<p>Los procesos de evaluación son informados oportuna y formalmente a todos los estudiantes y apoderados.</p>	<p>Escasos momentos por parte del equipo directivo y técnico para desarrollar estrategias sistemáticas y secuenciadas, para el análisis técnico de las buenas prácticas pedagógicas.</p>
<p>Se definen apoyos diferenciados a los estudiantes que presentan necesidades educativas especiales.</p>	<p>Poca vinculación con el Reglamento de evaluación y promoción del mismo.</p>
<p>Comunicación clara y efectiva con los apoderados respecto a rendimiento y conducta de los estudiantes. Enlaces con la comunidad circundante (vecinos u otros).</p>	<p>El equipo directivo y técnico no desarrolla suficientes procedimientos asociados al seguimiento y acompañamiento a la acción docente en el aula.</p>
<p>El director genera una cultura institucional de altas expectativas, identificación y compromiso con el PEI y las metas institucionales, para el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes.</p>	<p>Falta de gestión para generar alianzas estratégicas y articular redes de apoyo por parte del director, el equipo directivo y técnico.</p>
<p>El director orienta la planificación, el trabajo colaborativo y la implementación de acciones y estrategias, para apoyar específicamente a las necesidades educativas de los estudiantes prioritarios</p>	<p>Escasa implementación en conjunto con el equipo técnico y los docentes acciones que apoyen la óptima trayectoria educativa de todos los estudiantes.</p>

y/o con necesidades educativas especiales.	
--	--

Tabla 2
Area Convivencia Escolar y Gestión de Recursos, Fortalezas y Debilidades

ÁREA CONVIVENCIA ESCOLAR Y GESTIÓN DE RECURSOS	
Fortalezas	Debilidades
Existencia de un Reglamento Interno y Manual de Convivencia socializado y conocido por los miembros de la comunidad educativa.	Poco desarrollo de valores tales como tolerancia y responsabilidad en algunos Padres y Apoderados.
Plan de Gestión de Convivencia Escolar socializado y conocido por los miembros de la comunidad educativa.	Aumento de casos especiales de alumnos que requieren de seguimiento y apoyo psicológico.
Plan de Gestión que fomenta los sellos de la escuela, valores y habilidades propios.	Falta de dupla psico-social que atienda las necesidades de este tipo.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Tabla 3

Objetivos Estratégicos Por Área de Gestión Institucional

Área	Objetivo Estratégico
Gestión Curricular	<p>Desarrollar prácticas y procesos institucionales sistemáticos, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyar a los docentes en sus tareas educativas y perfeccionar prácticas. - Generar ambientes educativos propicios y desafiantes que favorezcan el logro de aprendizajes de calidad de todos los y las alumnos. - Elaborar estrategias sistemáticas que permitan fortalecer y asegurar las trayectorias educativas y mejorar significativamente los aprendizajes de los estudiantes de 1° a 8° básico.
Liderazgo	<p>Sistematizar y consolidar procesos de gestión eficientes y efectivos en función de los objetivos del PME.</p> <p>Favorecer los procesos de cambio y mejora continua a través de acciones concretas como: incorporación en el aula de nuevas estrategias pedagógicas que propicien el mejoramiento de las trayectorias escolares de todos los y las estudiantes, sus procesos de aprendizaje y su formación integral y ejecución sistemática de reuniones de planificación y gestión de resultados académicos.</p>

Convivencia Escolar	Desarrollar actividades, estrategias y procedimientos institucionales sistemáticos, que permita generar un ambiente educativo apropiado para el aprendizaje, la convivencia, la participación y la integración de toda la comunidad educativa.
Gestión de Recursos	Desarrollar acciones y procedimientos sistemáticos que permitan mejorar la gestión y la dotación de recursos humanos, materiales, pedagógicos y tecnológicos del establecimiento, requeridos para realizar clases más motivadoras, y apoyar así los procesos de aprendizaje de todos los estudiantes en los distintos niveles de formación. A la vez de generar y disponer de recursos necesarios para implementar una política de reconocimiento a las prácticas de excelencia en docentes, directivos y personal administrativo.

PLAN DE MEJORAMIENTO (PME)

Tabla 4
Gestión Pedagógica

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Sistematizar procesos que aseguren la preparación, análisis y evaluación de las prácticas pedagógicas, en función de logros de aprendizaje y de resultados en las pruebas de medición interna y externa.	Lograr en el plazo de un año que todos los cursos trabajen con Proyectos de Aula. Conformar un equipo docente formado en el modelo pedagógico. Logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.	Incorporación de proyectos de aula enfocados a la resolución de problemas de la vida diaria en las planificaciones de los docentes.	Coordinadores de Nivel y Jefe plan Nacional
	Enseñanza y Aprendizaje en el Aula			Implementar estrategias institucionales para la orientación de las trayectorias educativas.	
	Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes			Profundizar y extender el modelo pedagógico en todos los niveles de aprendizaje.	
				Incorporar en el aula de nuevas e innovadoras estrategias pedagógicas que propicien el mejoramiento en sus procesos de aprendizaje.	

				Investigar y tomar ejemplos sobre el uso de estrategias efectivas de enseñanza y de manejo de clases.	
				Evaluar y diagnosticar las políticas, procedimientos y estrategias existentes para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los y las estudiantes, tomando en cuenta sus diferentes necesidades, habilidades e intereses.	

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del Board	Sistematizar y consolidar procesos de gestión eficientes y efectivos en función de los objetivos del Establecimiento.	Asegurar el buen funcionamiento del establecimiento educativo, generando canales de comunicación fluidos con el director y el equipo directivo, durante todo el año.	Actualización del PEI: Actualización y socialización del Proyecto Educativo a través de jornadas de trabajo con la participación de padres, estudiantes, docentes, asistentes de la educación y equipo directivo y visibilizar la misión y visión de la Comunidad Educativa.	Board HeadMaster Principals
	Liderazgo del Director			Encuesta satisfacción de apoderados: Conocer la opinión de los apoderados sobre la calidad educativa de la Escuela y los aportes y sugerencias para la mejora constante.	
	Planificación y gestión de resultados			Desarrollar un plan de monitoreo y asesoría PME: Consolidar asesoría para el monitoreo del PME que	

				permita al Equipo Directivo realizar los ajustes necesarios.	
				Diseñar e implementar estrategias para atraer y retener estudiantes vulnerables con un buen rendimiento escolar.	

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Convivencia Escolar	Formación Convivencia Participación y Vida Democrática	Propiciar un ambiente de participación escolar que incida significativamente en el desarrollo integral de los y las estudiantes, generando un buen clima entre todos los estamentos de la comunidad educativa, con el propósito de producir aprendizajes de calidad.	Conformar una comunidad educativa diversa y comprometida que se reúna en torno a los principios básicos educacionales.	Generar espacios de reflexión estudiantil mensualmente, que permitan prevenir episodios de violencia escolar y Bullying.	Director Coordinadores de Nivel Docentes Estudiantes Apoderados
				Favorecer y fomentar en el aula la inclusión como una respuesta a la diversidad entre todos los y las estudiantes, mejorando la calidad de una educación para todos.	
				Vincular a los padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos e hijas, con el fin de apoyar sus aprendizajes curriculares y formativos.	

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión de Recursos	Gestión del Personal	Desarrollar una gestión eficiente de los recursos humanos, administrativos, financieros e infraestructura.	Dotar al establecimiento con una correcta asignación de personal apropiado a las demandas necesarias para el correcto desempeño de las actividades escolares de forma oficial, en el transcurso del primer y segundo semestre.	Implementar espacios educativos con recursos didácticos y tecnológicos necesarios para optimizar y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.	HeadMaster Principals Coordinadores de Nivel Docentes
	Gestión de los Recursos Financieros			Optimizar el uso de los recursos humanos en función de los aprendizajes de todos los y las estudiantes.	
	Gestión de los Recursos Educativos			Gestionar recursos externos con colaboradores y fomentar la vinculación con el medio.	
				Impulsar a los docentes para la presentación de proyectos externos con incentivos por la adjudicación.	

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, J. L. (2012). La Relación Entre El Marco Teórico, Las Preguntas de Investigación y Objetivos de la Investigación. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 7(2), 174–186. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=93609052&lang=es&site=ehost-live>
- Agencia de Calidad de la Educación. (2021). *Manual de autoevaluación institucional para establecimientos educacionales*. Santiago, Chile: Agencia de Calidad de la Educación.
- Agencia de Calidad de la Educación. (2022). *Orientaciones para la autoevaluación en establecimientos educacionales*. Santiago, Chile: Agencia de Calidad de la Educación.
- Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica¹. *Educación y Educadores*, 21(2), 259–281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5> <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132180185&lang=es&site=ehost-live>
- De la Vega, L. F. (2015). Hacia un marco analítico y metodológico para la evaluación del mejoramiento educativo en escuelas chilenas. *Calidad en la educación*, 42, 61 – 91. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=108616158&lang=es&site=ehost-live>
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.
- Ministerio de Educación de Chile. (2019). *Guía para el diagnóstico institucional en establecimientos de educación básica y media*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación de Chile. (2020). *Políticas de aseguramiento de la calidad en educación básica y media*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación.

- Univ. Psychol. Bogotá, Colombia V. 8 No. 2 PP. 353-370 may-ago 2009
ISSN 1657-9267.