



Trabajo Final para obtener el grado de Magíster Profesional en Educación, Mención
Gestión de Calidad

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO INSTITUTO POLITÉCNICO MARÍA AUXILIADORA,
COMUNA DE PUERTO MONTT, REGIÓN DE LOS LAGOS.**

Nombre candidata a Magíster: Judith Andrea Asencio Maldonado

Nombre Tutor Guía: Rocío Riffo San Martín

Puerto Montt, Agosto 2022

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN..... | 3 |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| II. MARCO TEÓRICO..... | 5 |
| 2.1 Ciclos de mejora y la importancia del diagnóstico..... | 5 |
| 2.2 Gestión del cambio..... | 6 |
| 2.3 Alineamiento operacional..... | 9 |
| 2.4 Estrategia..... | 10 |
| 2.5 Planificación Estratégica..... | 10 |
| 2.6 Gestión del Mejoramiento..... | 11 |
| 2.7 Plan de Mejoramiento Educativo (PME)..... | 13 |
| 2.7.1 Fase estratégica..... | 14 |
| 2.7.1.1 Análisis del PEI | 14 |
| 2.7.1.2 Autoevaluación Institucional..... | 14 |
| 2.7.1.3 Planificación estratégica..... | 15 |
| 2.7.2 Fase anual..... | 15 |
| 2.7.2.1 Planificación anual..... | 15 |
| 2.7.2.2 Implementación, monitoreo y seguimiento..... | 16 |
| 2.7.2.3 Etapa de evaluación | 16 |
| III. MARCO CONTEXTUAL | |
| 3.1 Reseña Histórica..... | 18 |
| 3.2 Contexto social, cultural, económico de Puerto Montt y la región.. | 20 |
| IV. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL..... | 22 |
| V. ANÁLISI Y RESULTADOS | |
| 5.1 Análisis FODA..... | 33 |
| 5.2 Resumen de los resultados del diagnóstico institucional..... | 38 |
| VI. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO..... | 40 |
| VII. BIBLIOGRAFÍA | 47 |

RESUMEN

Orientado a la mejoras de las prácticas pedagógicas se hace fundamental profundizar para una organización de calidad, en este caso educacional, la Autoevaluación Institucional o Diagnóstico, que tiene como norte una mirada interior a la gestión que se realiza en un establecimiento y que permite, una vez analizada, enmendar el rumbo de la institución, a través de la creación de los Proyectos de Mejoramiento educativo o bien mejorar el PEI, los Planes y Programas u otra área deficitaria.

La metodología empleada para desarrollar el presente trabajo consistió en reunir a los profesores del Colegio para informarles de este proyecto aplicando una serie de instrumentos para recoger información que permitiera llevar adelante un diagnóstico institucional.

Los resultados obtenidos durante este proceso reflejan que el Instituto Politécnico María Auxiliadora de la ciudad de Puerto Montt, es una Institución Educativa sólida en la comuna, valorada y reconocida por las familias que optan por educar a sus hijas bajo una formación cristiana - valórica. Sin embargo, se detectan aspectos del área de gestión que debilitan el buen funcionamiento de las acciones dentro de la comunidad educativa que es importante atender y dar cobertura.

Para llevar a cabo este proceso de mejora, es necesario implementar un plan de mejoramiento de la calidad de la educación (PME), permitiendo con esto que las estudiantes reciban una formación integral, impartiendo una educación contextualizada, la cual debe estar fijada en acciones concretas.

Este plan busca que se establezca una ruta para el mejoramiento de todos sus procesos dentro de la comunidad educativa con remediales en las cuatro dimensiones, Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación - Convivencia y en los Recursos de Gestión.

I. INTRODUCCIÓN

El Instituto Politécnico María Auxiliadora, perteneciente a la Congregación de las Hijas de María Auxiliadora, es una Institución educativa de enseñanza media Técnico - Profesional Confesional Católico, Particular Subvencionado de financiamiento gratuito.

Se encuentra situado en la ciudad de Pto. Montt en el sector céntrico. Con una matrícula de 612 estudiantes de sexo femenino, con un 82.9% índice de vulnerabilidad. Actualmente dicta las especialidades de Gastronomía con mención en Cocina, Atención de Párvulos, Administración con mención en Recursos Humanos y Dibujo Técnico.

El objetivo de este trabajo es construir un PME que pueda dar respuesta a las interrogantes de la comunidad educativa sobre cómo conducir los procesos educativos bajo una gestión de calidad.

Para recoger información sobre la situación o contexto base del colegio se tomó como referente las acciones PME del año 2021, evaluación que el establecimiento realizó sobre el desarrollo de este durante el año y aplicación de instrumentos a funcionarios de la comunidad educativa, en este último indicador, las preguntas apuntan si se cumplieron los objetivos y metas trazados en las dimensiones del PME y cuáles son las fortalezas y debilidades que se manifiestan después de todo el trabajo realizado.

Con esta información se pudo construir un PME orientando a la presentación de remediales a considerar en las distintas dimensiones.

II. MARCO TEÓRICO

En la siguiente sección se entrega una revisión bibliográfica centrada en los conceptos necesarios para comprender tanto la problemática del Colegio, las reflexiones pedagógicas y los lineamientos de mejora. Considerando estos conceptos, se realiza una profundización respecto del ciclo de mejora y la importancia de un diagnóstico exhaustivo, con información conocida por todas y todos los integrantes de la comunidad. Se considera, además, una conceptualización adecuada de liderazgo educacional, sus tipos y características, con foco en el liderazgo distribuido.

Al mismo tiempo, se desarrollan los conceptos clave de la gestión del cambio, estableciendo al mismo tiempo cómo es posible aplicar el concepto de adaptabilidad al contexto escolar, como medio para promover y optimizar las prácticas de mejora.

2.1 Ciclos de mejora y la importancia del diagnóstico

Las instituciones educativas se han visto obligadas a adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos permanentes. Para ello es necesario el desarrollo de procesos de cambio, que deben ser constantemente revisados y adaptados a la realidad actual de un Colegio. De esta forma, los ciclos de mejora constituyen un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas que involucra a todos los actores educativos, con el propósito de garantizar el mejoramiento permanente de su gestión (Fundación Chile, 2011). De esta forma, es posible desarrollar un diagnóstico y, a partir de sus resultados, diseñar e implementar un plan de mejoramiento orientado a optimizar el nivel de gestión escolar. Es posible evidenciar la importancia de este proceso en la institución analizada, puesto que, en este caso, no existe registro de alguna evaluación anterior ni de un proceso de diagnóstico institucional que fundamenta los cambios o algunas de las decisiones implementadas. En efecto, la ausencia de esta evaluación muestra que la Institución no reconoce esta como una necesidad de la comunidad, sino como una cuestión de responsabilidad y decisión externa.

El primer paso para el mejoramiento institucional consiste en levantar y recopilar información relevante para comprender la historia y la situación actual de una escuela (Fundación Chile, 2011). Ello implica la realización de un diagnóstico para

reunir y sistematizar la información en relación con diversos aspectos. El diagnóstico es, de hecho, un proceso participativo en el que todos los actores de la comunidad analizan y evalúan el estado de las prácticas institucionales y pedagógicas, vinculándolas con los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna. Este paso considera la tendencia y las evidencias existentes, las cuales permiten establecer una línea de base desde donde se deben planificar las diferentes etapas de un proyecto de mejora (Mineduc, 2013). Por otra parte, el diagnóstico institucional busca establecer cómo impactan las prácticas asociadas a las áreas de proceso del modelo de calidad de la gestión escolar, por ejemplo, en los resultados educativos. Una vez que la escuela establece los planes de mejora, se da paso a la institucionalización de políticas y procesos, no operativos sino estratégicos, que apuntan a alcanzar las metas y los objetivos declarados en el PEI.

2.2 Gestión del cambio

Pensar, gestionar, implementar y liderar personas en procesos de cambio se ha transformado en una responsabilidad clave y distintiva del liderazgo actual, por varios motivos. El primero es que la centralidad de los “clientes” obliga a innovar constantemente. Ello implica crear nuevos productos, servicios o experiencias de uso, como adecuar la organización a dichas ofertas. El segundo motivo dice relación con el entorno altamente competitivo y globalizado, que impone un rediseño de la institución para facilitar los procesos de producción que se incorporan para mantener la competitividad. En tercer lugar, las organizaciones tienen como expectativa asumir los cambios y la implementación de nuevos procesos, pero estos son acelerados y muchas veces provocan una baja inicial en la productividad, a causa de la pérdida de familiaridad con las formas de trabajar y relacionarse.

Se entiende la gestión del cambio, asociada al liderazgo, como el proceso de liderar y gestionar el cambio organizacional a nivel de personas y de equipos, con el fin de transitar desde una situación actual caracterizada por un desalineamiento a una situación deseada, que implique una mayor efectividad, un buen clima de trabajo y el fortalecimiento de la identidad de la organización. De esta forma, la gestión del cambio permite alinear al conjunto de las personas con la situación deseada, disminuyendo así la sensación de incertidumbre.

La metodología de gestión del cambio es certera al plantear que con el entorno

altamente competitivo y globalizado, que impone a las organizaciones compatibilizar un rediseño constante de sus procesos estructuras y formas de trabajar, con la necesidad de optimizar costos y calidad del trabajo; es incluso, con la necesidad de incorporar nuevas tecnologías, que facilitan los procesos de producción, con el propósito de mantener la competitividad (Sandoval, 2010). Esto se puede observar en la nueva dirección y en la sensación de los profesores en relación a “extrañar” a la anterior jefatura, puesto que el hecho de considerar, dentro del plan de mejora y del diagnóstico, el factor del cambio, permite redefinir las estructuras, las formas de trabajo y los roles desempeñados dentro de la institución.

Al mismo tiempo, muchos de los cambios en los que se ve involucrada una organización deben ser asumidos por los líderes de esta, quienes son los responsables de implementar los nuevos procesos, en función de los roles y las metas. Sin embargo, no corresponde a estos líderes el diseño de tales procesos, puesto que el liderazgo tradicional ha evolucionado hacia formas participativas, de tal manera que su rol se orienta ahora a la gestión del cambio y transformación de personas (Sandoval, 2014). Así, la nueva dirección debe empoderarse de ese rol y convocar a la comunidad educativa, a quien le corresponde, en efecto, rediseñar el proceso de cambio, así como también hacer visible al sostenedor los problemas que enfrentan durante este período de transformación, de manera de institucionalizar dicho proceso al interior de la institución.

La gestión del cambio se hace relevante en este caso, porque los procesos de implementación se acompañan de grados de incertidumbre y provocan, como ya hemos señalado, una baja inicial en la productividad debido a la pérdida de familiaridad con las formas de trabajo y de relación entre las personas que participan del proceso. En este escenario, se espera que el líder pueda alinear a las personas y acelerar los procesos de cambio, reduciendo al máximo los costos emocionales y productivos que se ponen en juego (Sandoval, 2010).

En definitiva, la gestión del cambio permite alinear al conjunto de las personas con el propósito y la situación deseada; identificar qué palancas o variables es necesario intervenir para lograr que el cambio buscado se realice en forma efectiva y sustentable; anticipar mecanismos de información y comunicación que orienten a la acción y disminuyan la sensación de incertidumbre (Sandoval, 2014). También

permite crear planes de acción específicos para personas o grupos clave de las empresas, de los cuales se requiere un alto nivel de compromiso para garantizar el éxito del proceso. Es así como el plan de mejora propuesto en este proyecto estará enmarcado en el modelo de Greiner, publicado en la *Harvard Business Review*, en 1972, bajo el título “Evolución y revolución conforme las empresas crecen”. Este modelo tiene en cuenta cinco factores: (1) edad de la empresa; (2) tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas); (3) fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas); (4) fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales sí ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales); y (5) tasa de crecimiento de la organización (en general, el contexto competitivo en el cual se involucra).

Una vez definidas las palancas de acción necesarias para el desarrollo de un proceso efectivo (Sandoval, 2014), debemos considerar la variable fundamental para que el liderazgo resulte eficaz: junto con el nuevo estilo directivo, se requiere la adhesión de las y los seguidores, determinada por la “madurez”. Se define esta como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En la madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza) para llevar a cabo la actividad. En función de la combinación de esas dos variables, los autores del modelo establecen el “estilo” del director. Según Murillo (2013):

- Si el grupo no tiene ni capacidades ni voluntad, el directivo debe, en efecto, “dirigir”, establecer los objetivos, dar las instrucciones, etc. El director es, por lo tanto, quien proporciona los qué, cuándo, dónde y cómo.
- Si el grupo no tiene capacidad, pero sí voluntad, el directivo ha de persuadir, explicar sus objetivos e intentar convencer a las personas involucradas para que los acepten y se impliquen en la tarea. Él es quien proporciona dirección y guía.
- Si el grupo tiene competencia, pero no voluntad, el directivo fomenta la participación. De este modo, traslada la responsabilidad a la comunidad, los alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso.

- Por último, si el grupo tiene capacidad y voluntad, el directivo debe delegar. Los integrantes del grupo serán quienes tomen las decisiones y lleven a cabo la realización de las tareas.

2.3 Alineamiento operacional

Si no existiera un problema, la adaptación no sería necesaria. Las personas y las organizaciones progresan cuando enfrentan los problemas de manera exitosa. Y cuando los evaden, pueden llegar a no sobrevivir (Eichholz, 2015).

Si desean ser capaces de mantenerse en el tiempo, las organizaciones deben formular estrategias acertadas que les aseguren su viabilidad y proyección de futuro. Una vez realizado esto, puede revisar el alineamiento, la coherencia y la correspondencia de los objetivos específicos de cada unidad interna, con los objetivos globales de la organización.

El alineamiento operacional se logra cuando los objetivos locales de cada una de sus unidades internas son coherentes con los objetivos estratégicos de la organización; es decir, cuando las personas comprenden, adhieren y ejecutan acciones para el logro de los objetivos de la estrategia planeada (Volante, 2005). Este proceso consta de cuatro etapas: Planificación Estratégica, Estructuración de la Organización, Control del Desempeño y Gestión del Mejoramiento. Esta última supone una retroalimentación constante entre cada etapa. En términos específicos, las diferentes etapas se refieren a lo siguiente:

- La Planificación Estratégica consiste en el estudio de la empresa y de su entorno actual y previsión futura, con el propósito de definir los objetivos prioritarios para la organización.
- La Estructuración de la Organización considera el diseño de la red de compromisos internos que permiten conseguir esos objetivos estratégicos.
- El Control del Desempeño tiene por finalidad detectar las instancias en donde se está perdiendo el alineamiento deseado.
- La Gestión del Mejoramiento se concentra en establecer mecanismos para superar los problemas o desalineamientos detectados.

2.4 Estrategia

La estrategia tiene la finalidad de otorgar claridad y definiciones duraderas. No obstante, tratándose en este caso de una nueva dirección, al mismo tiempo debe ser capaz de lidiar con sucesos desconocidos y redistribuir recursos a medida que surgen nuevas necesidades y oportunidades. Así también, debe abrir espacios para la iniciativa de las y los docentes, de manera que estos adopten y realicen las innovaciones.

Para diseñar una estrategia se debe considerar, según Eichholz (2015), cinco variables clave: la conciencia, la reflexión, el involucramiento, la experimentación y la simplicidad. Estas se deben medir y considerar para alcanzar una mayor capacidad adaptativa.

La conciencia del entorno, cuyas circunstancias cambiantes pueden afectar a la organización, como por ejemplo, la reforma que busca la gratuidad en Educación, la cual ha experimentado diversas modificaciones, provocando en la comunidad un estado de incertidumbre, por el hecho de no saber cómo y bajo qué condiciones seguirá funcionando el colegio.

La reflexión acerca de dicho entorno y de las opciones de respuestas disponibles. Frente al contexto y los nuevos cargos en la institución, se deben programar espacios de reflexión que permitan definir el pensamiento estratégico para escoger entre eventuales opciones de mayor complejidad.

El involucramiento de un amplio grupo de personas en el desarrollo y el ensayo de ideas para la implementación de la estrategia.

La experimentación continua de nuevas orientaciones estratégicas. Esto no implica cambios drásticos “entre cuatro paredes”, sino relacionados con el involucramiento y la reflexión constante de las personas involucradas en el proceso. Esto ayudará a incrementar la capacidad adaptativa de la organización y al fortalecimiento de un ambiente contenedor.

2.5 Planificación Estratégica

La planificación estratégica consiste en el estudio de la empresa y de su entorno, con el objeto de determinar sus principales oportunidades, amenazas,

fortalezas y debilidades, y los desafíos que de ellas se desprenden.

Se dice que una organización está operacionalmente alineada cuando cada una de sus partes está efectivamente sintonizada respecto de los objetivos estratégicos verticales y horizontales. Según Flores (1994), la estructuración de la organización se basa en los compromisos que se establecen entre sus miembros. Estos compromisos son formalizados a través de instrumentos tales como contratos o convenios, los que pueden eventualmente ligarse a incentivos, premios y penalizaciones. De esta manera, la organización no solo cuenta con una herramienta para el control, sino, además, con un instrumento para la orientación del comportamiento y la motivación del personal.

En la organización basada en procesos, como señala Michael Hammer (1996), no solo cambia el énfasis de las perspectivas (de centralizada a clientes), sino también los roles. Así, algunos gerentes se transforman en dueños de procesos, con responsabilidad sobre el trabajo; y otros, en entrenadores, con responsabilidad sobre la excelencia del personal y otros recursos que permiten realizar dichos procesos. De esta forma, el organigrama tradicional desaparece y da paso a un conjunto de procesos y “centros de excelencia” interrelacionados.

2.6 Gestión del Mejoramiento

La gestión del mejoramiento, en el enfoque del presente artículo, tiene por objeto corregir los desalineamientos detectados en la etapa de control del desempeño.

En términos muy simplificados, las técnicas de corrección del desalineamiento vertical actúan desplegando la autoridad y generando capacidades para realizar mejoras en los niveles inferiores del organigrama de la empresa, o incentivándolos directamente para que logren los objetivos deseados. Las técnicas de corrección del desalineamiento horizontal, por su parte, modifican la organización o la forma de realizar el trabajo, para ajustarse mejor a los requerimientos de los clientes o a las intenciones del dueño.

Una de las principales fuentes de desalineamiento vertical es el distanciamiento o descoordinación entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa,

particularmente en términos del ejercicio de la autoridad y de la forma en que se asumen las responsabilidades.

El Mejoramiento Continuo plantea que es necesario crear una “cultura de la calidad y la productividad” en la organización, para lograr mejorarla, considerando para ello, en forma destacada, la participación de los niveles operativos de la misma (ver, por ejemplo: Crosby (1979); Deming (1982); Juran (1989); Harrington (1995)). Su principal objeto es generar habilidades de mejoramiento en los operarios, incrementando sus niveles de autoridad y su capacidad para tomar decisiones. Se busca descentralizar la organización en términos no estructurales, involucrando a los trabajadores en la tarea de alineamiento respecto de los objetivos estratégicos previstos. Se postula que los expertos son los que hacen las cosas; ellos son los que tienen el conocimiento detallado sobre cómo realizar y cómo mejorar los procedimientos productivos.

Así, en mayo del año 2010, el panel de expertos para una Educación de Calidad indicó que los directivos cumplen un rol clave en los procesos educativos, principalmente teniendo claridad en cuanto a los propósitos y las metas, para lograr un alineamiento de los recursos con los propósitos educativos. Para ejercer el liderazgo y ser efectivo en la gestión se pueden considerar modelos que simplifican y optimizan la complejidad organizacional. Un modelo básico de gestión contempla lo siguiente:

- La estrategia, que refiere a misión, visión, objetivos y metas de la organización y de sus miembros; responde a qué es lo que se quiere lograr.
- La organización, que guarda relación con las estructuras y las personas que asumen las responsabilidades sobre los desafíos planteados por las estrategias, entendiéndose que las escuelas efectivas disponen de una estructura que asume responsabilidades y compromisos por los aspectos claves de la gestión y la enseñanza.
- Los sistemas de apoyo, que consideran que cada colegio o escuela, fuera de tener sistemas básicos que funcionan (asistencia, remuneraciones, etc.), disponen de un conjunto alineado de sistemas de soporte a la gestión (por ejemplo: control de gestión, evaluaciones de desempeño).

- Y el mejoramiento, que remite a cómo optimizar el trabajo realizado, y muy especialmente al mejoramiento focalizado, es decir, a cómo avanzar en lo que se espera de las y los docentes.

2.7 Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta de planificación y gestión de los establecimientos educacionales, que les permite guiar el fortalecimiento de sus procesos institucionales y pedagógicos, para así mejorar los aprendizajes de todos sus estudiantes.

De acuerdo a lo establecido en la Ley 20.529 y lo dispuesto en el Decreto Supremo 84 de 2020 del Ministerio de Educación, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad para el nivel de Educación Parvularia comienza su marcha blanca este año 2021, considerando en su implementación los desafíos que deberán abordar los establecimientos este año. En la planificación del PME es importante tener a la vista estrategias de continuidad y complementariedad entre niveles educativos, articulando las dimensiones y subdimensiones del PME de cada nivel:



Para el diseño del plan, se toma como punto de partida el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada comunidad escolar. Téngase presente que el PEI de cada institución expresa el horizonte formativo y educativo del establecimiento; desde lo cognitivo, social, emocional, cultural y valórico.

El PME es el mecanismo a través del cual las comunidades educativas van tomando decisiones conjuntas para llegar al lugar concebido en el PEI.

El PME, como herramienta que ordena y materializa el proceso de mejoramiento, se requiere trabajar desde dos fases:

2.7.1 Fase estratégica

Es una instancia participativa en la que la comunidad educativa define, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años). Es una invitación a diseñar una propuesta de mejoramiento que nazca desde el PEI.

Esta fase se divide en tres etapas:

2.7.1.1 Análisis del PEI

En esta etapa, la invitación es a que las comunidades educativas, en las distintas instancias en las que se reúnen, analicen y reflexionen sobre cómo se puede potenciar el logro de los aprendizajes de sus estudiantes a través de este instrumento.

Además, se invita a las comunidades a definir su política de servicio educativo, en el marco del modelo de gestión de calidad y de las distintas herramientas de gestión institucional (planes solicitados por normativa).

2.7.1.2 Autoevaluación Institucional

Esta etapa implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica; y de sus resultados. Proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos.

Todos estos procesos están directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes; su base se encuentra en el desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y el análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.

2.7.1.3 Planificación estratégica

En esta etapa el propósito es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo en los próximos cuatro años y que orientarán cada periodo anual.

2.7.2 Fase anual

El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año.

Esta fase contiene tres etapas:

2.7.2.1 Planificación anual:

Etapa en que se deben establecer prioridades para la propuesta de mejoramiento del año, en función de las necesidades actuales de la comunidad educativa, considerando lo analizado con respecto a su PEI y la interpretación de los datos trabajados durante la fase estratégica.

2.7.2.2 Implementación, monitoreo y seguimiento

En esta etapa se llevan a cabo las acciones planificadas. Además, contempla procesos de monitoreo y seguimiento que permiten estimar, durante la ejecución del PME, el impacto de las acciones y realizar ajustes que permitan el logro de la propuesta de mejoramiento.

La implementación adecuada de las acciones implica su ejecución según lo planificado, además de estimar, en perspectiva, si estas contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos. Para esto se requieren procesos de monitoreo y seguimiento que permitan realizar las adecuaciones necesarias de manera oportuna.

El sistema de monitoreo y seguimiento permitirá:

- Visibilizar los problemas de gestión, recursos y de capacidad técnica que afectan la ejecución de las acciones.
- Establecer brechas entre aquello que se ha planificado y lo que se está implementando.
- Analizar la coherencia y factibilidad de las acciones para tomar decisiones.
- Analizar el grado de compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa con los procesos de mejoramiento.

2.7.2.3 Etapa de evaluación

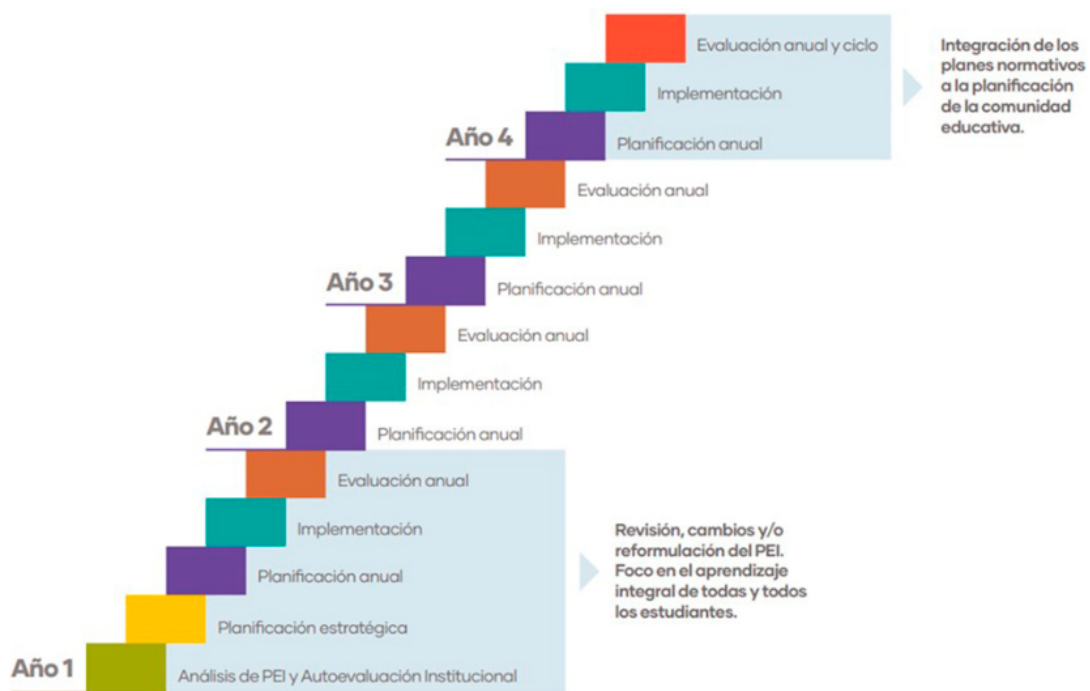
Esta etapa implica realizar una revisión crítica (de aspectos cualitativos y cuantitativos) al final de cada periodo. Aquí, el equipo directivo y técnico lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo.

En este sentido, la información y conclusiones que surgen de la etapa anual de Evaluación posibilitará la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el año siguiente.

En esta etapa es importante considerar:

- Aquellos factores externos a la gestión educativa que impactaron en la implementación de la programación anual y, por tanto, en el desarrollo normal del año.
- Aquellos factores propios de la gestión educativa que dificultaron o fortalecieron los procesos educativos durante el año.
- La participación de distintos actores de la comunidad educativa, por sobre todo la de los docentes, en los espacios que se destinen a evaluar los procesos del año.

Ciclo de mejoramiento continuo a 4 años



Fuente: División de Educación General, MINEDUC

III. MARCO CONTEXTUAL

3.1 Reseña Histórica

El día 14 de mayo 1928, llegan a Puerto Montt, un grupo de religiosas, desde la ciudad de Punta Arenas, dando comienzo a la historia institucional con un oratorio y un taller escolar, con una matrícula de 126 niñas y niños. Sor Hermelinda Dattrino asume como la primera directora.

Transcurrido un tiempo, el día 7 marzo 1933, empiezan a funcionar los primeros cursos de educación primaria, completando hasta sexto primario en 1935, centrando siempre su atención a niñas y jóvenes de alta vulnerabilidad.

En el año 1957 el colegio es declarado “Cooperador del Estado”, con derecho a subvención y en este mismo año, con el decreto nº 12.446 pasó a ser Escuela Técnica. Se ponen en marcha los planes y programas de la Escuela Técnica y a finales de diciembre de 1965, se entregan los primeros Títulos a las alumnas egresadas: Jefas de Taller en moda, Tejido y Bordado. Además agrega los cursos de 7º y 8º año Básico y con un total de 520 alumnas. A medida que avanzan los años se incorporan dando paso a otras especialidades como Diseño y Confección, Turismo, Bienestar Social, Alimentación y Administración de Casinos.

A medida que la institución va creciendo, se hace necesario ampliar la infraestructura, motivo por el cual en el año 1980 se realiza la construcción del primer gimnasio equipado para las estudiantes y en 1985 se crea el Jardín infantil “María Auxiliadora”.

En el año 1992, cambia de nombre a Instituto Politécnico “María Auxiliadora”. Siendo directora Sor Eliana Jiménez Contreras.

A través de los años, modifica su estructura, el edificio de madera es sustituido por uno de material sólido de dos pisos dotados de las exigencias para el desarrollo de la labor pedagógica: amplias salas de clases, gimnasio, sala de catequesis, biblioteca, talleres para diferentes especialidades, sala de

computación, laboratorio, comedores para las internas y externas, patios techados, dormitorios para más de cien internas, todo esto en beneficio de las estudiantes.

En el año 1997, el establecimiento se adhiere a la jornada escolar completa.

Res. Ex. nº103.

La mejora continua es un sello de nuestra Institución y en virtud de esto es que ha participado de manera voluntaria en procesos de Acreditación de las Especialidades que imparte, como resultado de esto es que en el año 2005 la carrera de Servicio de Alimentación Colectiva obtuvo su acreditación por tres años y el año 2009 la especialidad de Atención de Párvulo.

Dados los buenos resultados obtenidos por el IPMA se postula a la Excelencia Académica, que fue otorgada por primera vez en el año 2004. Actualmente, se otorga esta distinción.

A inicios del año 2008, el día 28 de enero, el colegio sufre un voraz incendio que consumió una parte importante de la infraestructura, aproximadamente el 40% (internado, gimnasio, salón de actos, salas y talleres).

A pesar de ello, el IPMA sigue ofreciendo servicios educativos a la comunidad entregando formación técnica de nivel medio en: Servicios de Alimentación Colectiva; Secretariado, Atención de Enfermería (el 2011 se cierra la especialidad) y Atención de Párvulos.

En el año 2009, en el mes de agosto se realiza el Proceso de Autoevaluación, del Modelo de Gestión Escolar de Calidad de Fundación Chile. Al año siguiente se implementa el Plan de Mejoramiento. En el 2011 nos otorgan por nuestros resultados el Premio Gabriela Mistral de Fundación Chile, que nos brinda el apoyo económico para la auditoría externa de parte de Fundación Chile para la evaluación de la gestión escolar. En abril del 2012, realizaron visita de auditoría y en Julio recibimos la Certificación por 3 años (2013 – 2014 – 2015) como colegio con Gestión Escolar de Calidad, de acuerdo a los estándares de Fundación Chile.

Integrándonos a los cambios incorporados por la Congregación FMA, asume la

primera Directora laica el año 2011, la Sra. Soledad Vera Araneda.

En noviembre del año 2012, firmamos el Convenio de Igualdad de oportunidades (Ley SEP) con el Ministerio de Educación, que nos ha permitido generar nuevas acciones en base a una planificación estratégica orientada a la atención de estudiantes con mayor vulnerabilidad.

En el año 2015, obtuvimos la acreditación como “Establecimiento preventivo” otorgado por el SENDA y también, comenzamos a implementar el Programa de Integración Escolar (P.I.E) (Decreto 170), lo que permitió la conformación de un equipo multidisciplinario que acompaña a estudiantes con necesidades educativas especiales.

En el año 2020, tuvimos que adecuarnos al contexto educativo en pandemia por Covid-19, y logramos implementar un sistema de clases virtuales que nos permitió mantener el servicio educativo. Ese mismo año, logramos establecer convenios de colaboración con instituciones de educación superior como DUOC UC, Universidad de los Lagos, Instituto Profesional Santo Tomás y AIEP.

Actualmente el Instituto Politécnico María Auxiliadora tiene como Representante Legal a Sor Amalia Palacio, Hija de María Auxiliadora, y como Director Pedagógico a don Manuel Urrutia Torres con una matrícula actual de 647 estudiantes.

3.2 Contexto Social, cultural y económico de Puerto Montt y la región

Como presencia salesiana, nos hace especial sentido atender las múltiples necesidades que tiene la juventud en la zona, que está en permanente búsqueda de mejores oportunidades de desarrollo personal, educativo y laboral. Nos motiva de manera especial ofrecer una alternativa de formación que colabore en la reducción de la pobreza y las desigualdades y en las legítimas aspiraciones de superación y movilidad social de estudiantes y sus familias.

El Instituto es un espacio de desarrollo espiritual y académico, y también un lugar de resguardo para la juventud. En este sentido, promovemos una alianza

Familia-Escuela, que nos permite acompañar de manera efectiva el proceso de cada estudiante, desarrollando en cada persona los sellos salesianos, sus intereses y proyecciones educativas y su bienestar emocional.

La comuna de Puerto Montt, a propósito de su ubicación estratégica, se ha transformado en el punto de partida para el desplazamiento hacia la Patagonia chilena. Esto se ve fortalecido por su importante puerto marítimo que conecta al resto del país con las regiones más australes, junto a su aeropuerto internacional El Tepual, segundo en importancia entre los terminales aéreos de Chile. Entre el censo de 2002 y el de 2017, la ciudad de Puerto Montt experimentó un aumento demográfico del 40% de población, que se concentra mayoritariamente en el área urbana. Junto al desarrollo demográfico, ha aumentado la actividad comercial, turística, de servicios educacionales y de construcción. En este contexto de expansión económica nuestro Instituto ofrece una alternativa real de desarrollo laboral y proyección educacional, formando jóvenes en áreas afines a las necesidades del contexto local y regional, como son las especialidades de administración, gastronomía, técnico en párvulos y dibujo técnico desde el año 2022.

IV. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

ÁREA: 1. LIDERAZGO

DIMENSIÓN: 1.1 Visión Estratégica y Planificación. Elementos de Gestión.

a) Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.

El Instituto Politécnico María Auxiliadora, desde el año 2019 el Equipo de Gestión semestralmente genera al interior del Colegio un espacio de discusión y trabajo colaborativo entre los diversos estamentos, con el fin de profundizar sobre la planificación de la enseñanza y la organización del trabajo escolar, en el contexto de las orientaciones respecto al PEI , al mejoramiento continuo de la institución, las trayectorias educativas de las alumnas, los compromisos institucionales y la planificación de la enseñanza.

En esa instancia, se planifican las actividades, considerando también las necesidades educativas, formativas y valóricas de las alumnas en concordancia con el PEI, diseñando, al interior de la Unidad Educativa un proceso de planificación con los docentes, que permita el logro de metas y aprendizajes que se deben desarrollar durante el año escolar.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- Actas de reuniones del Equipo de Gestión
- Actas de reuniones de consejos de profesores y estamentos
- Plan Anual
- Resultados del rendimiento escolar
- Planes y Programas de Estudios

b) Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.

En Jornadas de trabajo calendarizadas, el equipo de gestión evalúa el PEI verificando el cumplimiento de las actividades y compromisos propuestos, analizando los resultados y ejecutando medidas remediales, si es necesario. Al finalizar el año escolar, los diversos estamentos del Colegio, en sesiones de trabajo evalúan el PEI, proponiendo mejoras, en especial lo referido al aprendizaje de las

alumnas, sus dificultades y logros de las competencias necesarias para insertarse en el mundo laboral.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- PEI
- Reuniones de trabajo
- Evaluación del PEI
- Porcentaje de inserción laboral en las cuatros carreras que imparte el establecimiento

DIMENSIÓN: 1.2 Conducción y Guía.

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

El Equipo de Gestión conformado por ocho profesionales, en su organización interna manifiesta un alto grado de cohesión entre sus miembros, claridad en sus objetivos y prioridades, las que son socializadas y consensuadas con el resto de los profesores.

Se realiza semanalmente una reunión con temáticas calendarizadas a cargo de diferentes equipos del área de gestión.

El Equipo de Gestión motiva e incentiva la participación de las jóvenes en los procesos de gestión, invitándolas, en especial al Centro de Alumnas a las reuniones del Consejo Escolar para dialogar sobre temas relevantes para la vida del Colegio; reglamento Interno, de disciplina, elaboración del PEI, elaboración de PME, otros. Para el establecimiento, es fundamental la participación de las jóvenes en diversas actividades que les compete como: ACLE, Centros de Alumnas, Talleres, encuentros, jornadas, entre otros.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- Actas de reuniones
- Pauta de trabajo
- Actas del Consejo Escolar

- Reglamento Interno Institucional
- Nóminas participación de actividades
- Actas del Centro de Alumnas

d) Existen prácticas para asegurar que el Director (a) y el Equipo Directivo evalúen su desempeño

Por medio de encuestas y entrevistas, se asegura la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar la labor desempeñada por el Equipo de Gestión, como asimismo se provee de información sistemática sobre el clima interno del Colegio y las relaciones con los actores relevantes del entorno. Se utiliza la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de las alumnas y otros resultados del Establecimiento, como SIMCE, PSU.

En su rol de conductor educacional la Dirección y su equipo directivo conocen el Marco Curricular Nacional, el Marco para la Buena Enseñanza y el Marco para la Buena Dirección de manera de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los desempeños del Equipo.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- Encuestas
- Pauta de Entrevistas
- Actas del Equipo de Gestión
- Resultados: PCA, SIMCE, PSU.

Dimensión: 1.3 Información y Análisis.

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

El Equipo de Gestión en su organización interna manifiesta un alto grado de cohesión entre sus miembros, claridad en sus objetivos y prioridades, las que son socializadas y consensuadas con el resto de los estamentos. El clima de trabajo en

el Colegio promueve el debate crítico abierto, el respeto por las diferencias y el desarrollo creciente de niveles de confianza. El Equipo de Gestión demuestra flexibilidad y estilo colaborativo en la resolución de problemas y conflictos. A fin de alcanzar tanto los logros de aprendizaje de las alumnas como los logros institucionales, el Director y su Equipo deben tomar decisiones pertinentes y resolver los problemas que se presenten de acuerdo a los protocolos de actuación, para ello cuenta con el Reglamento de Convivencia Escolar, el cual es conocido y consensuado por todos los estamentos.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- PEI
- Reglamento de Convivencia Escolar
- Actas reuniones del Equipo de Gestión de los distintos equipos y estamentos

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

Al finalizar el período escolar, se efectúa un Consejo General de Profesores, Asistentes de la Educación y Personal de Servicios, en el cual se dan a conocer los resultados de la gestión escolar, desde el punto de vista académico: Índices de Promoción, Repitencia, Retiros y Deserción, posteriormente se dan a conocer resultados e informes de los distintos equipos. Además los Informes emitidos por el ACLE, CRA y la Sección de Finanzas. Todos estos Informes sirven de base para la elaboración de la Cuenta Pública. Dicha cuenta, elaborada por el Equipo de Gestión, se da a conocer en las primeras reuniones del año venidero, a los profesores, Asistentes de la Educación, Padres y Apoderados, Centro de Alumnas, Consejo Escolar, etc.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- Actas de Consejos
- Informes
- Cuenta Pública

- Registro Asistencia

ÁREA: 2. GESTIÓN CURRICULAR

DIMENSIÓN: 2.1 Organización Curricular

a) Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudios, Plan Anual, PEI y Calendarización.

Los Planes y Programas están insertos en el Establecimiento, en todos los niveles que atiende, son los proporcionados por el MINEDUC y están articulados con el Proyecto Educativo Institucional del Colegio.

Durante el período de planificación, son analizados por los docentes en cuanto a los resultados obtenidos por el Colegio, en función del PEI, Plan Anual de trabajo, Marco Curricular, Planes y Programas de Estudio. Para estos efectos cada encargado de las áreas de trabajo establecidas en el plan anual, de acuerdo a la programación elaborada en conjunto con la UTP, revisa con todo el personal directamente involucrado en los objetivos institucionales el logro alcanzado en cada uno de ellos, identificando el estado actual, debilidades y proyecciones. En esta revisión se considera el 100% de los objetivos y metas programadas. Como producto de estas reuniones, y a partir de la visión global de la marcha del Colegio, se priorizan las acciones que se deberán realizar en el año en función de los objetivos y de las metas institucionales de corto y mediano plazo a cumplir, calendarizando las metas y acciones.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- Informes de resultados
- Actas de acuerdos
- Objetivos Estratégicos

Dimensión 2.2 Preparación de la Enseñanza

b) Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.

Se evidencia un trabajo sistemático entre Coordinadora de Unidad Técnica Pedagógica con los coordinadores de especialidad y docentes de asignatura en donde analizan los Programas de Estudio de los diferentes Subsectores y los Módulos correspondientes a la modalidad Técnico-Profesional

Se han realizado talleres relacionados con las Competencias profesionales que deben desarrollar y alcanzar las alumnas, revisando los perfiles profesionales de egreso de las alumnas, de acuerdo a sus especialidades.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- Actas de reuniones
- Registro de Asistencias

c) Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de las alumnas.

Se consideran los intereses y necesidades de las alumnas que se están formando en distintas especialidades acordes a los objetivos de aprendizajes en concordancia con las especialidades que se imparten.

Se han creado talleres para el desarrollo de habilidades y competencias acordes a cada especialidad como taller Excel, taller teatro, talleres de vida saludable, talleres deportivos, talleres pastorales, etc.

Por otro lado, se han creado instancias de debates para las jóvenes, asambleas, conversatorios.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- Proyectos
- actas de reuniones
- Registro de asistencia
- Registro fotográfico

d) Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.

Para esta acción se aplica reglamento de Evaluación consensuados por los docentes, tomando como base los Reglamentos emanados del Ministerio de Educación, estos son evaluados anualmente.

Existe un calendario de evaluación de acuerdo a cada asignatura especificando instrumentos evaluativos a utilizar.

Para reforzar estas prácticas, desde el año 2021, el establecimiento cuenta con una evaluadora, quien acompaña a todos los docentes en los procesos evaluativos, revisando los instrumentos acordes a los objetivos y contenidos trabajados en clases.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- Reglamento de Evaluación
- Estadísticas de Rendimiento
- Actas de reuniones
- Calendarización de evaluaciones por curso

DIMENSIÓN: 2.3 Acción docente en el aula.

e) Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.

Los docentes, a comienzos del período escolar entregan sus planificaciones anuales, considerando el PEI, los Planes y Programas y el grupo Curso, posteriormente una vez aplicado el proceso del Diagnóstico, adecuan sus planificaciones y entregan a Coordinadora de Unidad Técnica Pedagógica.

La coordinadora de UTP programa entrevistas para retroalimentar las planificaciones entregadas, adicionalmente se calendariza visitas al aula con cada docente.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- Planificaciones
- Pauta de supervisión al aula
- Leccionarios

- Registro de reuniones
- Calendario de visita al aula

f) Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.

Se evidencia organización de los sectores de trabajo, horarios de los profesores y de las alumnas, horario clases, recreos.

Para el cumplimiento de esta acción, se inaugura este año 2022 la nueva especialidad contando con una infraestructura adecuada para su implementación.

El establecimiento cuenta con salas de clases y mobiliario de calidad para acoger a sus estudiantes a excepción del gimnasio que fue destruido por un incendio.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- Horarios de los docentes
- Horarios de clases
- SIIE, plataforma para reservar espacios como biblioteca, sala múltiple, capilla, laboratorios.
- Registro fotográficos

ÁREA: 3. CONVIVENCIA ESCOLAR DIMENSIÓN:

3.1 Convivencia Escolar en función del PEI.

a) Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional.

El Instituto Politécnico María Auxiliadora cuenta con su Reglamento de Convivencia Escolar, elaborado por el Consejo de Profesores, representantes del centro general de padres y apoderados e integrantes del centro estudiantil.

En el RIE se establecen los deberes y derechos de cada estamento de la comunidad escolar para llevar a cabo una sana convivencia entre todos los agentes de la comunidad educativa.

Cuenta con protocolos de acción con focos preventivos y regula acciones con remediales específicos para su actuación y activación.

A consecuencia de la ausencia a clases presenciales de las estudiantes por la Pandemia que afecta la humanidad, Covid 19, fue necesario crear para este año académico 2022, equipos de resolución de conflictos a causa de la presencialidad luego de dos años en que las estudiantes estuvieron sin interacción presencial entre pares, generando conflictos a causa de conductas que entorpecen la sana convivencia generando bajos niveles de aprendizajes. Dado lo anterior, se abordan las diversas situaciones de acuerdo a las políticas establecidas en el PEI y en el Reglamento de Convivencia, con un trato directo de las alumnas con los profesionales del área de convivencia para la intervención y mediación.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- Reglamento de la Convivencia escolar
- Actas de reuniones
- Acta de mediación - acuerdos
- Acta de entrevistas a apoderados, estudiantes y docentes.

DIMENSIÓN 3.2 Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes.

b) Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de las alumnas, considerando sus características y necesidades.

En el establecimiento, existe el Equipo de Formación constituido por el Equipo de Convivencia Escolar, equipo de Orientación y el Equipo de Pastoral, quienes elaboran planes de gestión para abordar temáticas atinentes a las necesidades de las estudiantes por medio de conversatorios, talleres, charlas.

Este equipo de profesionales, para cumplir sus metas, se preocupa de realizar acciones con redes externas, organizan cronograma de actividades dando así cumplimiento a las demandas de las estudiantes para ir en mejora de la sana convivencia.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- Actas de reuniones
- Cronograma de actividades
- Registro de asistencia
- Registro fotográficos

ÁREA: 4. Gestión de Recursos.

Dimensión: 4.1 Recursos Humanos

a) Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales.

Los integrantes de la comunidad educativa, conocen roles y funciones de acuerdo a perfil de cargo, esto con la finalidad de llevar adelante las funciones que a cada uno le compete.

Existen lineamientos éticos valóricos propios de su profesión y disciplina, y en especial de acuerdo a la Misión y Visión y fundamentos religiosos de nuestra comunidad educativa.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- Registro de firma recepción de cargo y perfil
- Pauta evaluación

Dimensión: 4.2 Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos.

b) Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.

El establecimiento cuenta con salas de clases con excelente mobiliario, biblioteca, Laboratorios de Informática, Química y Física completamente equipados.

Existe preocupación de mantener siempre en buen funcionamiento todas las áreas del colegio como calefacción, internet, iluminación, materiales fungibles, entre otros.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- Contratos
- Boletas y factura

- Registro fotográfico

c) Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.

El establecimiento pertenece a la congregación Hijas de María Auxiliadora, existe una estructura de control de los recursos para su óptimo uso dando efectividad a las distintas actividades programadas por los docentes en beneficio de los procesos de aprendizajes de las estudiantes.

Los recursos económicos proporcionados por la subvención escolar son utilizados para cancelar los sueldos del personal, pago de luz, agua, teléfono, Internet, etc.

Estas prácticas se verifican por medio de:

- Plan de gestión de administración - finanzas.
- Facturas – Boletas
- Presupuesto anual
- Liquidaciones de sueldos.

V. ANÁLISIS Y RESULTADOS

5.1 Análisis FODA

El análisis del FODA, tiene por objetivo evaluar el estado actual y futuro del Instituto Politécnico María Auxiliadora de Puerto Montt, revisando las fortalezas y debilidades y, del mismo modo, las oportunidades y amenazas del entorno, que ayuden a tener claro una visión de futuro y un plan que describa los pasos para la mejora continua.

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> -Pertener a una RED FMA, Congregación Hijas de María Auxiliadora. -Cuenta con un Proyecto Educativo Institucional valorado por la comunidad de la comuna de Puerto Montt. Buena Ubicación para el acceso de las estudiantes -Formación de las estudiantes en base a altos valores cristianos - salesianos. -Posicionamiento a nivel local del colegio (apertura nueva especialidad, visitas de autoridades, entrega de recursos). -Focalización en abordaje de bajos resultados en la asignatura de matemática (Plan de trabajo). -Seguimiento de estudiantes con situaciones especiales, abordaje de casos críticos. -Cuenta con equipo de profesionales para apoyar la buena y sana convivencia (Equipo de mediadores) | <ul style="list-style-type: none"> -Falta de manejo por parte de los docentes de conocimientos en cuanto a las políticas educativas. -Falta de espacio para aumentar matrícula de estudiantes. -Escasa participación de las familias en las actividades formativas - pastorales. -Bajo nivel de motivación de los docentes para crear proyectos y salidas pedagógicas. -Falta desarrollar procesos continuos de docencia en metodologías y didácticas de aprendizaje (capacitación docente). -Estudiantes desmotivadas y poco comprometidas con el PEI. -Ausencia de incentivos económicos para docentes y asistentes de la educación. -Alta rotación del personal del equipo de integración escolar |

| Oportunidades | Amenazas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> -El establecimiento cuenta con Redes de apoyo externas.-PIE Sename,-Vida Sana. -Mediaciones Escolares que permiten fortalecer la sana convivencia. -Creación de la cuarta especialidad -Convenio con instituciones de educación superior para la continuidad de estudios. -Desarrollo del plan de recuperación del gimnasio. -Las estudiantes tienen la oportunidad de demostrar su trabajo en los diversos actos del colegio, eso aumenta su motivación. -Implementación Proyecto Recreos activos. -Mejoras del entorno, proyecto Patio Vivo. -Convenios con instituciones y empresas para centros de prácticas. | <ul style="list-style-type: none"> -Impartir educación sólo Técnico Profesional. -Ser un colegio sólo de género femenino. -Desmotivación y descontento docente con la dirección del colegio. -Ausencias repetitivas y constantes de docentes y asistentes de la educación. -No contar con Proyecto Integración Escolar Laboral |

Tabla 1: Análisis FODA (elaboración propia)

Resumen del Diagnóstico de la situación inicial del Colegio, en cuanto a las Áreas de Gestión Institucional.

| Nivel | Valor | | | | | |
|--|-------|---|---|---|---|---|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.- Liderazgo | | | | | | |
| 1.1 Visión Estratégica | | | | | | |
| a) Existen prácticas de Planificación del Establecimiento | | | | | X | |
| b) Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades. | | | | | X | |
| DIMENSIÓN: 1.2 Conducción y Guía. | | | | | | |
| c) Prácticas del Director (a) y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI. | | | | | X | |
| d) Existen prácticas para asegurar que el Director (a) y el Equipo Directivo evalúen su desempeño | | | | X | | |
| Dimensión: 1.3 Información y Análisis. | | | | | | |
| e) La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y las alumnas. | | | | | X | |
| f) Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del Establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual. | | | | | | X |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|--|
| ÁREA: 2. GESTIÓN CURRICULAR | | | | | | |
| DIMENSIÓN: 2.1 Organización Curricular | | | | | | |
| a) Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudios, Plan Anual, PEI y Calendarización. | | | | | X | |
| Dimensión 2.2 Preparación de la Enseñanza | | | | | | |
| b) Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI. | | | | X | | |
| c) Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de las alumnas. | | | | X | | |
| d) Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes. | | | | X | | |
| DIMENSIÓN: 2.3 Acción docente en el aula. | | | | | | |
| e) Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula. | | | | | X | |
| f) Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza. | | | | X | | |
| ÁREA: 3. CONVIVENCIA ESCOLAR DIMENSIÓN: | | | | | | |
| 3.1 Convivencia Escolar en función del PEI. | | | | | | |
| a) Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular | | | | | X | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|--|
| conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional. | | | | | | |
| DIMENSIÓN 3.2 Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes. | | | | | | |
| b) Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de las alumnas, considerando sus características y necesidades. | | | | | X | |
| ÁREA: 4. Gestión de Recursos. | | | | | | |
| Dimensión: 4.1 Recursos Humanos | | | | | | |
| a) Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas individuales y grupales en coherencia con los Objetivos Institucionales. | | | | | X | |
| Dimensión: 4.2 Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos. | | | | | | |
| b) Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI. | | | | X | | |
| c) Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros. | | | | X | | |

Tabla 2: Resumen del Diagnóstico (elaboración propia)

5.2 Resumen de los resultados del diagnóstico institucional

De acuerdo a los resultados que se han obtenido luego del diagnóstico institucional, se resume lo siguiente:

Es importante destacar que las fortalezas y oportunidades del Instituto Politécnico María Auxiliadora de la ciudad de Puerto Montt, superan las debilidades y amenazas visualizadas anteriormente, pero que no dejan de preocupar para poner mayor atención en la elaboración del PME que se visualizará más adelante.

El IPMA, un establecimiento reconocido y valorado por las familias en la comuna de Puerto Montt y alrededores (Puerto Varas, Maullín, Calbuco, Llanquihue, Frutillar, entre otras), lo que le ha permitido mantener una matrícula completa en todos los cursos. Adicionalmente, la oferta de carreras técnicas cubren las demandas de las comunas en cuanto al campo laboral distinguiéndose como un buen referente en la formación de jóvenes con sello valórico de acuerdo a su misión y visión institucional. A pesar de la valoración que la comunidad tiene hacia este establecimiento, llama la atención la escasez de actividades para la participación de las familias.

Se valora la atención a la diversidad educando a jóvenes con necesidades educativas de carácter transitorias y permanentes, pero al ser una institución que ofrece educación técnico profesional no cuenta con un Proyecto integración escolar laboral, en donde las estudiantes con necesidades educativas permanentes moderado finalizan su proceso con licencia de enseñanza media, quedando fuera del proceso de título técnico profesional. Si se contará con PIE Laboral, este otorgaría certificados de oficios permitiendo a las jóvenes tener una herramienta para su adultez.

En otro aspecto, se visualiza profesionales comprometidos con su quehacer pedagógico, sin embargo, al tercer año de contratación en adelante, baja considerablemente la motivación a crear por ejemplo proyectos educativos, salidas pedagógicas, etc. Las respuestas obtenidas concluyen que se debe a la carencia de incentivos económicos y reconocimiento de sus acciones por parte de la sostenedora y equipo directivo.

En cuanto a la gestión pedagógica y curricular, los docentes no validan en un porcentaje considerado las acciones de quienes dirigen, esto se debe a la

resistencia de acoger lineamientos de nuevos líderes que se incorporaron y asumieron estos roles en el año 2020, quienes tuvieron que afrontar el desafío de llevar adelante un proceso en el proyecto educativo acompañado de la pandemia COVID 19, considerando que fue un escenario incierto y desafiante sobretodo el primer y segundo año de pandemia.

Por último, se hace referencia a un aspecto preocupante que ha marcado este año 2022, la alta ausencia del personal contratado en el establecimiento por licencias médicas, aquí influye el agotamiento de quienes asisten por cubrir las horas de clases de docentes ausentes, la falta de articulación y cobertura de los contenidos en los distintos niveles teniendo como resultado la desmotivación por parte de las estudiantes al proceso educativo.

Con los resultados del diagnóstico institucional obtenidos , se prosigue con la necesidad de crear un nuevo PME que dé cobertura a estas nuevas necesidades visualizadas y dadas a conocer.

VI. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

| Dimensión | Subdimensión | Objetivo | Meta | Acción | Responsable |
|-----------|--------------------------|---|--|---|---|
| Liderazgo | Liderazgo del sostenedor | Elaboración de un modelo de trabajo pedagógico - pastoral, que permita vincular las acciones desde un currículum evangelizador, para lograr formar docentes con sello salesiano. | Fortalecimiento del 100% del plan formativo pastoral para docentes y asistentes de la educación. Se implementarán procesos de formación comunes y diversificados por niveles, de acuerdo a los años de pertenencia a la comunidad educativa. | -Capacitar para el desarrollo profesional docente a la totalidad de ellos durante el año académico 2022. | Representante legal. -Director Pedagógico |
| | Liderazgo del director | Fortalecer el rol del director pedagógico y su equipo directivo con sello salesiano en relación a promover el sentido de pertenencia e involucramiento de la comunidad escolar al Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo mediante una efectiva comunicación interna y externa, con el propósito de favorecer la convivencia escolar y la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje del establecimiento. | El 100% del equipo directivo y el director en su gestión sistematizan sus prácticas institucionales y pedagógicas en el desarrollo de acciones y actitudes permitiendo el sentido de pertenencia e involucramiento de la comunidad escolar en el PEI y el PME. | -Elaboración de planes de gestión de cada área. -Socialización de las actividades a realizar de los planes de gestión de cada coordinador de equipo a la comunidad educativa. -Entregar incentivos a Docentes y asistentes de la educación destacados anualmente. | -Representante legal -Director Pedagógico -Coordinadora UTP -Coordinadora Pastoral -Coordinadora Convivencia Escolar -Coordinadora Orientación -Coordinadora Comunicación y Movimiento Juvenil Salesiano -Administradora |

| | | | | | |
|--------------------|---------------------------------------|---|--|--|--|
| | Planificación y gestión de resultados | Promover la disponibilidad de un sistema de Planificación y Control de Gestión que entregue información al equipo directivo y de gestión para la toma de decisiones, mediante una metodología de trabajo basada en planes, programas, estrategias e indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PEI y PME en el corto, mediano y largo plazo. | Conformar en un 100% el equipo directivo con un proceso sistemático de trabajo mediante indicadores claves de las dimensiones del PME, integradas y monitoreadas por el sistema de planificación y control de gestión. | -Instalar una Metodología de trabajo basada en la aplicación formal de Instrumentos de Planificación y Control de Gestión que permita fortalecer el monitoreo y la toma de decisiones en el equipo directivo. | -Representante Legal -Director Pedagógico |
| Gestión Pedagógica | Gestión curricular | El equipo directivo asegura una metodología que permita el trabajo colaborativo entre docentes, contribuyendo a la preparación de la enseñanza y aprendizaje de las estudiantes. | El equipo directivo logra que el 100% de los docentes implementen metodologías para promover el trabajo colaborativo contribuyendo a la preparación de la enseñanza y aprendizaje de las estudiantes | -Realización de reuniones por departamentos organizados por coordinadora de UTP,, permitiendo el diálogo pedagógico, la reflexión e intercambio de experiencia en función de la priorización curricular. -En consejo de profesores, dar espacios para experiencias exitosas de docentes en diferentes | -Coordinadora UTP -Docentes asignaturas |

| | | | | | |
|---------------------|---|---|---|--|--|
| | | | | áreas, espacio que les permitirá dar a conocer sus estrategias pedagógicas y resultados. | |
| | Enseñanza y aprendizaje en el aula | Implementar procedimientos y prácticas pedagógicas en el aula que aseguren el logro de objetivos estipulados en las bases curriculares y atendiendo a la diversidad y necesidades educativas especiales de las estudiantes. | Incrementar apoyos dando cobertura a las necesidades educativas especiales en un %100 de las estudiantes en sus procesos de formación para el campo laboral. | -Implementar Programa de Integración Escolar Laboral | -Representante Legal -Director académico -Coordinadora Programa Integración Escolar -Administradora |
| | Apoyo en el desarrollo de los estudiantes | Mejorar significativamente las estrategias de identificación y apoyo oportuno de las estudiantes que presentan intereses diversos, habilidades destacadas y dificultades de aprendizajes. | El 100% de los equipos de apoyo dan respuesta oportuna a la identificación y apoyo a los estudiantes que presentan intereses diversos, habilidades destacadas y dificultades de aprendizajes. | -Se apoyará a las estudiantes de todos los niveles con recursos materiales, tecnológicos y horas profesionales para mejorar los niveles de aprendizaje a través de horas de consultas con docentes, coordinadores de ciclo y/o educadoras diferenciales. | -Representante Legal -Dirección pedagógica -UTP -PIE |
| Convivencia Escolar | Formación | Fortalecer las experiencias formativas y | El 100% de los integrantes de la comunidad | -Socializar plan de gestión de la | -Representante Legal -Coordinadora |

| | | | | | |
|-------------|--|---|---|---|--|
| | | pedagógicas, para construir un espacio educativo caracterizado por la amabilidad y respeto entre todos sus miembros y por un claro sentido de pertenencia y participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común. | escolar participa en las instancias de formación planificadas en cada uno de los planes de acción. | Convivencia Escolar -Planificar y desarrollar actividades formativas con sello salesiano en el autocuidado del personal de la comunidad educativa, cada tres meses. | Convivencia Escolar -Coordinadora Pastoral -Coordinadora Orientación |
| Convivencia | | Fortalecer y articular procesos de orientación y acompañamiento individual o grupal para responder oportunamente a las necesidades biopsicosociales de las estudiantes. | El 100% del Equipo de Convivencia Escolar da respuesta oportuna a las necesidades biopsicosociales de los y las estudiantes mediante el fortalecimiento y articulación de procesos de orientación y acompañamiento. | -Formación de equipo de preventividad compuesto por Dirección Pedagógica, UTP, C. Pastoral, C. convivencia escolar, C. PIE y psicólogos, para atender casos críticos y situaciones especiales de las estudiantes. -Constituir equipo de mediadores para apoyar la sana convivencia. -Desarrollar jornadas y actividades con las familias como conversatorios, | -Coordinadora Convivencia Escolar -Coordinadora Orientación |

| | | | | | |
|---------------------|----------------------------------|--|---|---|---|
| | | | | <p>asambleas, encuentros pastorales.</p> <p>-Desarrollar proyecto de recreos activos con redes externas para promover la interacción y los valores salesianos entre las jóvenes.</p> | |
| | Participación y vida democrática | Promover contextos de convivencia armónica entre los miembros de la comunidad educativa que se enmarquen en un ambiente respetuoso, organizado y seguro al interior del establecimiento. | El 100% del Equipo directivo y docentes apoyado por el Equipo de Convivencia Escolar para implementar estrategias que promuevan contextos de convivencia armónica entre los miembros de la comunidad educativa. | <p>-Planificación en la asignatura de orientación actividades que promueven la sana convivencia y plan de sexualidad.</p> <p>-Talleres a los docentes tutores para acompañamiento y orientaciones.</p> <p>-Planificación de jornadas para organización de actividades con los distintos estamentos.</p> | <p>-Coordinadora Convivencia Escolar</p> <p>-Docentes</p> |
| Gestión de recursos | Gestión de personal | Asegurar la implementación del perfeccionamiento/capacitación del personal docente y administrativo basado en un modelo competencias transversales y | El 100% de los docentes y asistentes de la educación son evaluados y retroalimentados en su desempeño, | <p>-Implementar un plan de perfeccionamiento y capacitación para el desarrollo profesional docente y del</p> | <p>-Representante Legal</p> <p>-Dirección Pedagógica</p> <p>-Administración</p> |

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|--|--|
| | específicas que componen los principios formativos y educativos de nuestro PEI y que a su vez, detecte las necesidades de mejoramiento continuo. | detectando las necesidades de perfeccionamiento y formación continua. | personal administrativo, enfocado en la mejora de las competencias transversales, mejoramiento del clima laboral y en el desarrollo de estrategias para el mejoramiento de las trayectorias escolar. | |
| Gestión de recursos financieros | Garantizar una gestión presupuestaria y financiera sustentable, compatible con el sistemático mejoramiento de la infraestructura y la correcta implementación de recursos educativos innovadores, que faciliten el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de las funciones institucionales y pedagógicas del establecimiento. | El 100% del equipo directivo genera acciones conforme a las fuentes de financiamiento de manera correcta y oportuna y percibidas, planificadas y monitoreadas en un modelo informático de gestión presupuestaria y financiera compatible con el PME | -Monitoreo y seguimiento a la implementación del marco presupuestario considerando las distintas fuentes de financiamiento, que permitan fortalecer la trayectoria escolar. | -Representante Legal -Dirección Pedagógica -Administración |
| Gestión de recursos educativos | Favorecer el uso y gestión de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para resguardar la recuperación de los aprendizajes, el resguardo | El Establecimiento desarrolla procedimientos para movilizar los procesos de aprendizaje de los estudiantes a | Generar en los planes de gestión de cada equipo lista de materiales que den cobertura a las diversas actividades | -Equipo de gestión -Administración |

| | | | | | |
|--|--|--|---|--------------|--|
| | | socioemocional y el adecuado funcionamiento del establecimiento escolar. | través de la adquisición de materiales didáctico, pedagógicos, textos, librería, insumos de oficina, máquinas de oficina y mobiliario de instalación educativa y otras dependencias . | planificadas | |
|--|--|--|---|--------------|--|

Tabla 3: Plan de Mejoramiento Educativo (elaboración propia)

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Mineduc. (2014). Orientaciones para sostenedores y directivos escolares. Plan de mejoramiento educativo, nuevo enfoque a 4 años. Consultado en http://portales.mineduc.cl/usuarios/mineduc/File/2014/PME%20DOC%20N1%20VF_2014.pdf
- Mineduc. (2013). Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Santiago, Chile. Consultado en http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares_Indicativos_de_De_sempeno.pdf
- Mineduc. (2013). Orientaciones técnicas para liderar el plan de mejoramiento educativo. Valente Limitada Ed. 1-8. Santiago, Chile.
- Mineduc. (2005). Marco de la Buena Dirección: Criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño. Santiago, Chile.
- CEPPE (2009) Centro de Políticas y Prácticas en Educación. Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica Santiago, Chile. REICE: Revista Iberoamericana sobre realidad, Eficacia y Cambio en Educación; 7.
- Leithwood. Keith (2009). Liderazgo Educativo: Un desafío compartido. Ponencia, Fundación Arauco.
- Weinstein, J. & Muñoz (2012) ¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile? Chile. Salesianos impresores SA.
- Unesco. (2006). Bases del liderazgo en Educación. Ed. Cuadra.