



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

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

Nombre de la Candidata al Magíster: Vanesa Andrea Valenzuela Ruiz

Nombre del Tutor Guía: Rocío Riffo San Martín

Agosto 2023

INDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN	5
MARCO TEÓRICO	6
2.1 La relevancia del diagnóstico y los ciclos de mejora	6
2.2 Gestión de cambio	7
2.3 Alineamiento Operacional.....	8
2.4 Estrategia	9
2.5 Planificación Estratégica	10
2.6 Gestión de Mejoramiento	11
2.7 Plan de Mejoramiento Educativo (PME)	12
2.7.1 Fase Estratégica.....	13
2.7.1.1 Análisis del PEI	13
2.7.1.2 Autoevaluación Institucional:.....	13
2.7.1.3 Planificación Estratégica	13
2.7.2 Fase Anual.....	14
2.7.2.1 Planificación Anual:	14
2.7.2.2 Implementación, monitoreo y seguimiento:.....	14
2.7.2.3 Etapa de evaluación:.....	14
MARCO CONTEXTUAL.....	15
3.1 Reseña Histórica	15
3.2 Contexto social, cultural y económico de Puerto Montt y la Región de los Lagos.....	17
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	19
ÁREA: 1. LIDERAZGO	19
Dimensión 1.1 Visión Estratégica	19
Dimensión 1.2 Conducción y Guía	20
Dimensión 1.3 Información y Análisis	21
ÁREA: 2. GESTIÓN CURRICULAR	23
Dimensión 2.1 Organización Curricular	23
Dimensión 2.2 Preparación de la Enseñanza.....	24
Dimensión 2.3 Acción docente en el aula	25
ÁREA: 3. CONVIVENCIA ESCOLAR.....	26
Dimensión 3.1 Convivencia Escolar en función del PEI	26

Dimensión 3.2 Formación Personal y Apoyo a los Estudiantes en sus Aprendizajes	27
ÁREA: 4. GESTIÓN DE RECURSOS	28
Dimensión 4.1 Recursos Humanos	28
Dimensión 4.2 Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos	28
ANÁLISIS DE RESULTADOS	29
5.1 Análisis FODA	29
5.2 Resumen de resultados del Diagnóstico Institucional	34
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO	36
BIBLIOGRAFÍA	43

RESUMEN

El presente documento se encuentra enfocado en las mejoras de las prácticas pedagógicas, donde se hace imprescindible profundizar para lograr una organización educacional de calidad, en donde la autoevaluación institucional, tiene como objetivo una mirada interior a la gestión que es realizada en un establecimiento, y que a la permite corregir el rumbo de una institución, mediante la creación de Proyectos de Mejoramientos Educativos, mejoras en el Proyecto Educativo Institucional o en otras áreas que se encuentren descendidas.

Para el desarrollo del presente trabajo, se emplea una metodología colaborativa, en donde se reúnen a los docentes del instituto para informales sobre el proyecto, y a la vez se les aplicaron instrumentos de recolección de información, todo lo anterior se realizó con el fin de establecer el diagnóstico institucional.

Los resultados obtenidos al analizar los instrumentos aplicados, establecen que el Instituto Politécnico María Auxiliadora de la ciudad de Puerto Montt es una institución Educativa valorada y reconocida por la comunidad educativa, sin embargo, se evidencian aspectos del área de gestión que debilitan el correcto funcionamiento de las acciones dentro del Instituto, siendo imprescindible abordar.

Para ejecutar el proceso de mejora, se implementa un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), posibilitando con lo anterior a que las estudiantes reciban una formación integral (educativa, física, espiritual, emocional) y contextualizada a la realidad actual.

El plan se focaliza en establecer una ruta para el mejoramiento de todos los procesos presentes en la comunidad educativa, en los que se realicen remediales en sus cuatro dimensiones; Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación – Convivencia y Recursos de Gestión.

INTRODUCCIÓN

El Instituto Politécnico María Auxiliadora pertenece a la Congregación de las Hijas de María Auxiliadora, es una Institución educativa de enseñanza media Técnico-Profesional y Confesional Católico, Particular Subvencionado de financiamiento gratuito. El Instituto se encuentra situado en la ciudad de Puerto Montt en el sector céntrico de la ciudad. En la actualidad tiene una matrícula de 652 estudiantes de sexo femenino, con un 85.9% 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, esta última especialidad fue incluida en el año 2022.

El objetivo de este trabajo es construir un Plan de Mejoramiento Educativo que dé respuestas a las interrogantes que actualmente tiene la comunidad educativa sobre cómo orientar los procesos educativos bajo una gestión de calidad. Para recoger información sobre la situación actual del colegio se tomó como referente las acciones Plan de Mejoramiento Educativo del año 2021, evaluación que el establecimiento realizó sobre el desarrollo de este y aplicación de instrumentos a los funcionarios de la comunidad educativa, en este último indicador, las preguntas fueron dirigidas al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en las dimensiones del Plan de Mejoramiento Educativo, a su vez las fortalezas y debilidades que se manifiestan después del trabajo realizado.

Con toda la información recopilada se construye un PME orientando a la presentación de remediales a considerar en las distintas dimensiones.

MARCO TEÓRICO

Para comprender la problemática del Colegio, las reflexiones y los lineamientos de mejora es necesario realizar una exhaustiva revisión bibliográfica, la que se enfocará en los conceptos anteriormente mencionados, sin embargo, se profundizará en la importancia de un diagnóstico y los ciclos de mejora, la que será conocido por todos los integrantes de la comunidad educativa. Simultáneamente se desarrollan los conceptos claves de la gestión de cambio, estableciendo a su vez la aplicación del concepto de adaptabilidad al contexto escolar, como recurso para promover y optimizar las prácticas en la mejora educativa.

2.1 La relevancia del diagnóstico y los ciclos de mejora

Chile está enfrentado a un proceso de cambio continuo, junto a ello las instituciones educativas se han visto en la obligación de adaptarse a estos cambios. La Fundación Chile, en el año 2011 menciona que instituciones educativas deben revisar y adaptar constantemente sus prácticas educativas realizando ciclos de mejoras, los que constituyen un análisis y toma de decisiones estratégicas, que involucran a todos los actores educativos, con el propósito de garantizar el mejoramiento permanente de su gestión, ya que, con estas acciones se logra desarrollar un diagnóstico y en relación de sus resultados, diseñar e implementar un plan de mejoramiento orientado a optimizar el nivel de gestión educacional. El paso esencial para realizar un mejoramiento institucional implica el levantar y recopilar información relevante para comprender la historia y la situación actual de una escuela (Fundación Chile, 2011), lo anterior involucra la realización de un diagnóstico para reunir y sistematizar la información de diversos aspectos. El diagnóstico es un proceso participativo en el que deben participar todos los actores de la comunidad educativa, ellos deben analizar y evaluar el estado de las practicas institucionales y pedagógicas, las que se deben vincular con los resultados educativos, de aprendizaje y de eficiencia interna. Lo que busca el diagnóstico institucional es establecer cómo impactan las practicas asociadas a las áreas de proceso del modelo de calidad y de gestión escolar.

2.2 Gestión de cambio

La gestión de cambio asociada al liderazgo, se entiende 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.

Así mismo, 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). Por lo que, 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.

En conclusión, 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). Esto 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:

- Edad de la empresa.
- Tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas).
- Fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas).
- Fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales sí ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales).
- Tasa de crecimiento de la organización (en general, el contexto competitivo en el cual se involucra).

2.3 Alineamiento Operacional

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).

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).

Este proceso tiene cuatro etapas:

- 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 finalidad de la estrategia es otorgar claridad y definiciones duraderas, sin embargo, 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 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 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: 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: El involucramiento de un amplio grupo de personas en el desarrollo y el ensayo de ideas para la implementación de la estrategia.
- La experimentación: 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.

- La simplicidad: Esto ayudará a incrementar la capacidad adaptativa de la organización y al fortalecimiento de un ambiente contenedor.

Estas se deben medir y considerar para alcanzar una mayor capacidad adaptativa.

2.5 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el estudio de la empresa y de su entorno, con el objetivo de determinar sus principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y los desafíos que de ellas se desprenden.

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. 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.

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 de 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.

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.

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.

MARCO CONTEXTUAL

3.1 Reseña Histórica

El 14 de mayo del año 1928, llegan a Puerto Montt un grupo de religiosas provenientes de la ciudad de Punta Arenas, con este arribo se da comienzo a la historia Institucional, en donde implementan un oratorio y un taller escolar, con una matrícula inicial de 126 niñas y niños, asumiendo como primera directora Sor Hermelinda Dattrino.

El 7 de marzo del año 1933, comienzan a funcionar los primeros cursos de educación primaria, los que completaban hasta sexto primario en el año 1935, centrando su atención a niñas y jóvenes de alta vulnerabilidad.

Durante el año 1957, el Instituto fue declarado como “Cooperador del Estado”, accediendo a la subvención. Con el decreto N°12.446 se convirtió en escuela Técnica, con lo que se ponen en marcha los planes y programas de la Escuela Técnica.

A finales del año 1965 se entregan los primeros títulos a las alumnas egresadas, las que se titularon de: jefas de Taller de Modas, Tejido y Bordado. En este mismo año se agregan los cursos de 7° y 8° año básico con un total de 520 estudiantes, al paso de los años se incorporan nuevas especialidades, como lo fueron: Diseño y Confección, Turismo, Bienestar Social, Alimentación y Administración de Casinos.

Debido al inminente crecimiento de la Institución, en el año 1980 se comienza a construir el primer gimnasio equipado para las estudiantes y en 1985 se crea el Jardín Infantil María Auxiliadora.

En el año 1922 el Instituto cambia de nombre a Instituto Politécnico María Auxiliadora, siendo Directora en ese entonces Sor Eliana Jiménez Contreras.

Con el paso de los años, el edificio de madera es sustituido por una estructura de material sólido de dos pisos, implementados con los materiales y espacios exigidos para el desarrollo de la labor pedagógica, amplias salas de clases,

gimnasio, sala de catequesis, biblioteca, sala de computación, laboratorio, comedores, patios techados, dormitorios para las más de 100 niñas internas.

Durante el año 1997, el Instituto se adhiere a la jornada escolar completa (JEC) Res, Ex. N°103.

El Instituto Politécnico María Auxiliadora se destaca por la mejora continua, por lo mismo ha participado de manera voluntaria en procesos de Acreditación de las Especialidades que imparte, como resultado de lo anterior es que en el año 2005 la Especialidad de Servicio de Alimentación Colectiva obtuvo su acreditación por los próximos tres años y en el año 2009 fue acreditada la Especialidad de Atención de Párvulos.

Debido a los excelentes resultados obtenidos por la Institución, se postula a la Excelencia Académica, la que fue otorgada por primera vez en el año 2004, en la actualidad, se vuelve a otorgar esta distinción.

El 28 de enero del año 2008, el colegio sufre un voraz incendio, que consumió un 40% de la infraestructura, la que consumió el internado, gimnasio, salón de actos, salas y talleres. A pesar de lo anterior, el Instituto siguió ofreciendo servicios educativos a la comunidad, entregando formación técnica de nivel medio en Servicios de Alimentación Colectiva, Secretariado, Atención de Enfermería y Atención de Párvulos.

En agosto del año 2009 se realiza el proceso de Autoevaluación, del Modelo de Gestión Escolar de Calidad de Fundación Chile, implementándose en el año 2010 el Plan de Mejoramiento Educativo, al año siguiente, debido a nuestros buenos resultados nos otorgan el Premio Gabriela Mistral de Fundación Chile, la que nos brinda apoyo económico para la auditoría externa para la evaluación de la gestión escolar. En abril del año 2012, realizaron visita de auditoría y en julio del mismo año se recibe la certificación por los próximos 3 años, como Colegio con Gestión Escolar de Calidad, de acuerdo a los estándares de la Fundación Chile.

Con respecto a los cambios incorporados por la Congregación FMA, en el año 2011 asume la primera Directora Laica, Soledad Vera Araneda. En el año siguiente

se firma el convenio de igualdad de oportunidades (Ley SEP) con el Ministerio de Educación que ha permitido generar nuevas acciones en base a una planificación estratégica orientada a la atención de las estudiantes con mayor vulnerabilidad.

En el año 2015 se obtiene la acreditación como “Establecimiento Preventivo” otorgado por SENDA y también, se implementa el Programa de Integración Escolar (PIE, decreto 170), lo que permitió la incorporación de un equipo multidisciplinario que acompaña a las estudiantes con Necesidades Educativas Especiales.

Durante el año 2020 se deben adecuar al contexto educativo de Pandemia por Covid-19, implementando clases virtuales y de esta forma mantener el servicio educativo, durante este año se logra establecer convenios de colaboración con Instituciones de Educación Superior como DUOC, AIEP, Santo Tomás y Universidad de los Lagos.

En la actualidad el Instituto Politécnico María Auxiliadora tiene como Representante Legal a Sor Amalia Palacio quien es Hija de María Auxiliadora, y como Director Pedagógico a Don Manuel Urrutia Torres. La matrícula de estudiantes durante el año 2023 es de 658.

3.2 Contexto social, cultural y económico de Puerto Montt y la Región de los Lagos.
El Instituto Politécnico María Auxiliadora es un espacio de desarrollo espiritual y académico, y también un lugar de resguardo para la juventud con presencia salesiana, por lo que atiende a las múltiples necesidades que tiene la juventud de la zona, quienes están en permanente búsqueda de mejores oportunidades de desarrollo personal, educativo y laboral, ofreciendo una alternativa de formación que colabore con la reducción de la pobreza, las desigualdades y en las legítimas aspiraciones de superación y movilidad social de las estudiantes y sus familias.

En el Instituto se promueve una alianza Familia – Escuela, que les permite acompañar de manera efectiva el proceso de cada estudiante, desarrollando en

cada una de ellas los sellos salesianos, sus intereses y proyecciones educativas y su bienestar emocional.

La ubicación estratégica de la comuna de Puerto Montt establece un punto de partida para el desplazamiento hacia la Patagonia Chilena, lo anterior se ve fortalecido por su importante puerto marítimo que conecta al resto del país con las regiones australes. En esta región se encuentra el segundo Aeropuerto más importante del país, Aeropuerto Internacional el Tepual. Según datos obtenidos por el Censo, la ciudad de Puerto Montt experimentó un aumento demográfico de un 40% de la población (entre los años 2002 y el 2017) concentrándose la mayor parte de la población en el área urbana, en relación a lo anterior, aumentó a su vez la actividad comercial, turística de servicios educacionales y de construcción, por lo que el Instituto ofrece una alternativa acorde y real al desarrollo laboral y proyección educacional, formando jóvenes en áreas afines a las necesidades del contexto local y regional con las especialidades de administración, técnico en párvulos, gastronomía y dibujo técnico.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

ÁREA: 1. LIDERAZGO

Dimensión 1.1 Visión Estratégica

a) Existen prácticas de Planificación.

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.

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 cuatro carreras que imparte el establecimiento

Dimensión 1.2 Conducción y Guía

c) Prácticas del Director 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 que aseguran la evaluación del Director y del Equipo Directivo.

Se realizan por medio de encuestas y entrevistas, también 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 promueve acciones de mejora y resuelve oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan a toda la comunidad educativa.

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) Existe rendición de cuentas públicas, realizadas por la dirección del establecimiento a todos los estamentos de la comunidad escolar que den a conocer los resultados de aprendizajes y 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 articulen el Marco Curricular, el Plan de Estudios, el 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) Existen 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 maestros sean pertinentes y coherentes a las reales necesidades de las estudiantes.

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.

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 las 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 el 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 el 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 que aseguren el uso eficaz y 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.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Análisis FODA

El análisis FODA tiene como objetivo analizar el estado actual y futuro del Instituto Politécnico María Auxiliadora de la comuna de Puerto Montt, considerando los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de los objetivos del Instituto, este análisis es utilizado a su vez para tener una visión de futuro y elaborar un plan que describa los pasos para la mejora continua.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posee un PEI que es valorado por la comunidad. • Ubicación Estratégica con flujo de locomoción colectiva. • Formación con valores cristianos-salesianos. • Pertenece a la RED FMA Congregación Hijas de María Auxiliadora. • Seguimiento de estudiantes con situaciones y abordaje de casos críticos. • Variados talleres educativos. • Buen posicionamiento del colegio a nivel local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja participación de las familias en las actividades educativas. • Falta de conocimiento de los docentes sobre las políticas educativas. • Baja motivación por parte de los docentes para proponer y ejecutar proyectos. • Falta de espacio físico para incrementar la matrícula de estudiantes. • Escasa capacitación docente. • Rotación continua de profesionales del Programa de Integración Escolar. • Desmotivación de las estudiantes. • Falta de incentivos económicos a docentes y asistentes de la educación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo con Redes de apoyo externas (PIE, SENAME, VIDA SANA) • Convenios con Instituciones de Educación Superior, para la continuidad de estudios. • Convenios con Instituciones y Empresas para realización de prácticas. • Implementación del Proyecto “Recreos Activos” • Implementación del Proyecto “Patio Vivo” • Convenios con instituciones y empresas para centros de prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser un Instituto que permita solo estudiantes de género femenino • Ser un Instituto que solo imparta educación Técnico Profesional • Desmotivación docente con la gestión de los directivos • Constantes ausencias de profesores y asistentes de la educación
---	--

Tabla 1: Análisis FODA, elaboración propia.

A continuación, se realiza un resumen del Diagnóstico de la situación inicial del Instituto Politécnico María Auxiliadora de la comuna de Puerto Montt, en relación a las Áreas de Gestión Institucional.

1.- ÁREA DE LIDERAZGO						
Dimensión: 1.1 Visión Estratégica						
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
Prácticas de Planificación					X	
Revisión y actualización del PEI					X	
Dimensión: 1.2 Conducción y guía						
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
Prácticas del Director y equipo directivo que aseguran coordinación y articulación de				X		

toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI						
Existen prácticas que aseguran la evaluación del Director y equipo directivo				X		
Dimensión: 1.3 Información y análisis						
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
La dirección promueve acciones de mejora y resuelve oportuna y adecuadamente las situaciones que afectan a toda la comunidad educativa				X		
Existe rendición de cuentas públicas, realizadas por la dirección del establecimiento a todos los estamentos de la comunidad escolar que den a conocer los resultados de aprendizaje y del plan anual						X
2.- ÁREA DE GESTIÓN CURRICULAR						
Dimensión: 2.1 Organización curricular						
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas que articulen el marco curricular, plan de estudios, plan anual, PEI y calendarización					X	
Dimensión: 2.2 Preparación de la enseñanza						
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de estudio y el PEI				X		
Existen prácticas para asegurar las estrategias de enseñanza diseñadas por los maestros que sean pertinentes y coherentes a las reales necesidades de las estudiantes				X		
Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procesos						

de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes					X	
Dimensión: 2.3 Acción docente en el aula						
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza					X	
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de las estudiantes y en función de los diseños de enseñanza				X		
3.- ÁREA DE CONVIVENCIA ESCOLAR						
Dimensión: 3.1 Convivencia Escolar en función del PEI						
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
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					X	
Dimensión: 3.2 Formación Escolar y apoyo a las estudiantes en sus Aprendizajes						
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas que faciliten el desarrollo psicosocial de las estudiantes, considerando sus características y necesidades					X	
4.- ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
Dimensión: 4.1 Recursos Humanos						
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos					X	

institucionales						
Dimensión: 4.2 Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos						
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica					
	0	1	2	3	4	5
Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos tanto materiales como tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI				X		
Existen prácticas que aseguren el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros				X		

Tabla 2: Resumen del Diagnóstico Institucional, elaboración propia.

5.2 Resumen de resultados del Diagnóstico Institucional

En congruencia a los resultados obtenidos en relación al diagnóstico institucional, se concluye lo siguiente:

- ✓ Las fortalezas y oportunidades del Instituto Politécnico María Auxiliadora de la comuna de Puerto Montt superan a las amenazas y debilidades expresadas anteriormente, sin embargo, es imperativo enfatizar en estas para la elaboración del PME.
- ✓ La oferta de carreras técnicas satisface las necesidades actuales de la comuna, en lo relacionado al campo laboral, lo que genera un gran referente para las familias siendo un establecimiento reconocido y valorado por ellos, lo que ha permitido mantener matriculas completas e incluso abrir nuevas especialidades.
- ✓ Se reconoce la labor efectuada de enfocar el trabajo a la atención de la diversidad, educando a todas las jóvenes considerando a aquellas que presentan Necesidades Educativas Especiales, tanto de carácter transitorio como permanente, sin embargo, el Instituto Politécnico María Auxiliadora no tiene un Programa de Integración Laboral, por lo que las estudiantes con NEEP de carácter moderado no pueden obtener un proceso de título Técnico Profesional, solo se les otorga su licencia de enseñanza media.

- ✓ Se observan docentes motivados y comprometidos con la labor educativa, sin embargo, la motivación por crear nuevos proyectos y/o salidas pedagógicas decae después de su tercer año de contrato, debido a la falta de incentivos económicos, reconocimientos y de capacitación continua.
- ✓ En lo relacionado con la gestión pedagógica y curricular, un gran porcentaje de los docentes no validan las acciones de quienes los dirigen. La gestión pedagógica y curricular fue asumida durante la pandemia (2020), por lo que tuvieron el gran desafío de ejecutar un Proyecto Educativo en un escenario incierto y desafiante.
- ✓ Durante el transcurso del año 2023 ha incrementado considerablemente la alta ausencia de personal contratado, por temas de licencias médicas extensas, estas horas deben ser cubiertas por docentes que en horarios de planificación deben realizar estas asignaturas, generando agotamiento e insatisfacción por dejar de realizar sus planificaciones por cubrir horarios y asignaturas que no les corresponden.
- ✓ Con los resultados arrojados del Diagnóstico Institucional se manifiesta la necesidad de crear un nuevo PME que de respuestas a las nuevas necesidades actuales.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del Sostenedor	Elaborar un modelo de trabajo pedagógico-pastoral que vincule las acciones desde un curriculum evangelizador para la formación de docentes con sello salesiano	Fortalecimiento del 100% del plan formativo pastoral para docentes y asistentes de la educación. Se realizarán procesos de formación dependiendo de la antigüedad en la comunidad educativa.	Capacitar para el desarrollo profesional a los docentes y asistentes de la educación durante el año 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Representante Legal • Director Pedagógico
	Liderazgo del Director	Fortalecer el Rol del Director Pedagógico y del equipo directivo promoviendo el sentido de pertenencia y en el involucramiento de la comunidad escolar al PEI y PME mediante una comunicación interna y externa efectiva	El 100% del equipo directivo y el director sistematizan sus prácticas institucionales y pedagógicas en el desarrollo de acciones y actitudes, involucrando a la comunidad escolar en el PEI y PME permitiendo el sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar las actividades realizadas, y de los planes de gestión de cada coordinador de equipo a la comunidad educativa. • Otorgar incentivos económicos a docentes y asistentes de la educación que sean 	<ul style="list-style-type: none"> • Representante Legal • Director Pedagógico • Coordinador a UTP • Coordinador a Pastoral • Coordinador a de Orientación • Convivencia Escolar • Administradora

				destacados. <ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar planes de gestión en cada área educativa 	
	Planificación y Gestión de resultados	Impulsar la disponibilidad de un sistema de planificación y control de Gestión, que facilite la información al equipo directivo y de gestión para la toma de decisiones mediante planes programas, estrategias e indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos del PEI y PME en un corto, mediano y largo plazo	Formar en un 100% el equipo directivo, con un proceso sistemático de trabajo mediante indicadores claves plasmadas en las dimensiones del PME, siendo integradas y monitoreadas por el sistema de planificación y control de la gestión	Implementar una metodología de trabajo enfocada en la aplicación formal de instrumentos de planificación y control de gestión que permita consolidar el monitoreo y la toma de decisiones del equipo directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Representante Legal • Director Pedagógico
Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	Asegurar una metodología que fomente el trabajo colaborativo entre docentes y asistentes de la educación,	El equipo directivo logra que un 100% de los docentes implementen nuevas metodologías, para fomentar el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar horarios para socializar experiencias y estrategias exitosas de 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador a UTP • Docentes

		contribuyendo a la preparación de la enseñanza y aprendizaje de las estudiantes	colaborativo, que contribuya a la preparación de la enseñanza y aprendizaje de las estudiantes	docentes en diferentes áreas <ul style="list-style-type: none"> • Establecer reuniones semanales por departamentos , organizados por la coordinadora UTP, enfatizando en el diálogo pedagógico, la reflexión e inter 	
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Implementar prácticas pedagógicas que consoliden los aprendizajes estipulados en las bases curriculares y a su vez aborden la diversidad y las necesidades educativas especiales de todas las estudiantes	Acrecentar apoyos en el aula, dando cobertura a las NEE de las estudiantes en un 100% focalizando sus procesos de formación para el campo laboral	Ejecutar un Programa de Integración Escolar Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Representante Legal • Director Pedagógico • Coordinadora del PIE • Administradora
	Acompañamiento	Perfeccionar estrategias de	El 100% de los equipos de apoyo dan	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a todas las estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Representante Legal

	transversal a las estudiantes según necesidad	identificación y apoyo oportuno de las estudiantes, considerando sus motivaciones e intereses, habilidades destacadas y dificultades de aprendizaje	respuesta oportuna a la identificación y apoyo a las estudiantes que lo necesiten.	de los diversos niveles con recursos materiales, tecnológicos. <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las horas de contratación de profesionales para mejorar los niveles de aprendizaje • Incrementar las horas de trabajo colaborativo para profesoras diferenciales y coordinadores de ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director Pedagógico • UTP • PIE
Convivencia Escolar	Formación	Reforzar las experiencias pedagógicas y formativas, con el fin de generar espacios educativos con sentido de pertenencia y participación activa	El 100% de la comunidad escolar participa en las diversas actividades de formación, planificadas en cada plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar los planes de gestión de Convivencia Escolar • Planear y desarrollar actividades formativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Representante Legal • Coordinadora de Convivencia Escolar • Coordinadora de Pastoral

		de toda la comunidad educativa en relación a un proyecto común		caracterizadas por el sello salesiano en relación al autocuidado de los participantes de la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora de Orientación
	Convivencia	Articular procesos de acompañamiento y orientación individual y/o grupal para responder oportunamente a las necesidades de las estudiantes	El 100% del equipo de Convivencia Escolar da respuesta oportuna a las necesidades de todas las estudiantes mediante el fortalecimiento y articulación de los procesos de orientación y acompañamiento	Creación de un equipo de preventividad conformado por Dirección Pedagógica, UTP, Coordinador de pastoral, Coordinador PIE y dupla psicosocial, con el objetivo de atender las situaciones especiales de las estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora de Convivencia Escolar • Coordinadora de Orientación
	Participación y vida democrática	Procurar contextos de convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa fomentando un	El 100% del equipo directivo y docentes implementan estrategias que promuevan contextos de sana convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento a los docentes tutores para orientaciones • Elaborar un 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora de Convivencia Escolar • Docentes

		ambiente de respeto, organizado y seguro al interior del establecimiento educacional	entre todos los miembros de la comunidad educativa	plan de sana convivencia y un plan de sexualidad y afectividad <ul style="list-style-type: none"> • Planificar jornadas para la organización de actividades en los distintos estamentos del establecimiento o educacional 	
Gestión de Recursos	Gestión de personal	Garantizar capacitaciones o perfeccionamientos a los docentes y administrativos, basados en un modelo de competencias transversales y específicas, que son los componentes de nuestro PEI detectando las necesidades de mejoramiento continuo	El 100% de los docentes y administrativos son evaluados y posteriormente retroalimentados en su desempeño, detectando necesidades de perfeccionamiento y formación continua	Activar un plan de perfeccionamiento y capacitación para el desarrollo docente y del personal administrativo, enfocado en la mejora de las competencias transversales	<ul style="list-style-type: none"> • Representante Legal • Director Pedagógico • Administradora
	Gestión de	Asegurar una gestión	El 100% del equipo	Monitorear la	<ul style="list-style-type: none"> • Representan

	recursos financieros	presupuestaria y financiera sustentable y compatible con el mejoramiento sistemático de la infraestructura y de la correcta implementación de recursos educativos innovadores, que faciliten el aprendizaje de todas las estudiantes	directivo realiza acciones conforme a las fuentes de financiamiento en un modelo informático de gestión presupuestaria y financiera compatible con el PME	implementación del marco presupuestario considerando las diversas fuentes de financiamiento que permitan fortalecer la trayectoria escolar	te Legal <ul style="list-style-type: none"> • Director Pedagógico • Administradora
	Gestión de recursos educativos	Facilitar el uso y gestión de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para la asegurar la recuperación de los aprendizajes y el resguardo socioemocional	El establecimiento educacional desarrolla procedimientos para movilizar los procesos de aprendizajes de las estudiantes, adquiriendo material didáctico, textos, material pedagógico, entre otros	Crear en los planes de gestión de cada equipo una lista de materiales que den cobertura a las necesidades anuales de las diversas actividades planificadas	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Gestión • Administradora

Tabla 3: Plan de Mejoramiento Educativo, elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- Mineduc. (2005). Marco de la Buena Dirección: Criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño. Santiago, Chile.
- Mineduc. (2013). Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Santiago, Chile.
- Mineduc. (2013). Orientaciones técnicas para liderar el plan de mejoramiento educativo. Valente Limitada Ed. 1-8. Santiago, Chile.
- Mineduc. (2014). Orientaciones para sostenedores y directivos escolares. Plan de mejoramiento educativo, nuevo enfoque a 4 años.
- Unesco. (2006). Bases del liderazgo en Educación. Ed. Cuadra.
- Weinstein, J. & Muñoz (2012) ¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile? Chile. Salesianos impresores SA.