

PLAN ANUAL DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL

PADEM 2018



DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN LOS ANDES

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	03
MARCO JURÍDICO	09
METODOLOGÍA DE TRABAJO	12
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR ÁREA	13
ÁREA DE GESTIÓN LIDERAZGO	13
ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA	13
ÁREA DE GESTIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	14
ÁREA GESTION RECURSOS	15
PROPUESTAS Y DESAFÍOS PARASER ABORDADOS POR EL DAEM	16
PROYECCIÓN MATRÍCULA	24
MATRÍCULA AGOSTO 2017 POR ESTABLECIMIENTO	25
RENDIMIENTOS	28
PERFIL DE LOS ESTUDIANTES DE LA EDUCACIÓN MUNICIPAL	33
DOTACIÓN DE PERSONAL	35
VISIÓN	37
MISIÓN	38
FOCO ESTRATÉGICO	38
INFORMACIÓN PLADECO VIGENTE	39
LEY DE SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL	41
COMPROMISOS Y GESTIONES DESDE EL DAEM	42

PROGRAMA DE APOYO ESCOLAR JUNAEB.	49
ÍNDICE DE VULNERABILIDAD ESCOLAR (IVE)	49
FODA	50
MATRIZ FODA	54
PIE	63
INICIATIVAS COMUNALES	65
ACTIVIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE	66
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2018.	70
ÁREA GESTIÓN LIDERAZGO.	70
ÁREA GESTIÓN PEDAGÓGICA	74
ÁREA GESTIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	79
ÁREA GESTIÓN RECURSOS	85
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PIE	92
PRESUPUESTO FINANCIERO.	97
ANEXOS	103

INTRODUCCIÓN

La más relevante política que impone el Estado al sistema educativo chileno es otorgar a sus educandos una educación de calidad y equitativa; y sólo en la medida en que todos los y las estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibirla, se cumplirá con tan magno objetivo. Anexo a este gran delineamiento, el proceso educativo además, debe ser respetuoso de los derechos humanos y las libertades fundamentales, de la diversidad e identidad cultural y de la convivencia pacífica, temas no menores y nada fáciles de abordar cuando enfrentamos una realidad macro social en que no se aprecian suficientemente estos valores. Por esta razón, el derrotero de toda nuestras políticas y acciones es integral, pues considera lo **académico y axiológico**, aspectos que desde nuestra perspectiva constituyen la CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.

En esta visión educativa, debemos entender a nuestras Escuelas y Liceos como instituciones sociales. Representan un espacio para brindar verdaderas oportunidades de transformación humana. La idea es que desde sus aulas, niños, niñas y jóvenes, transiten desde el proceso de educación formal, y obtengan las herramientas que les permitan insertarse en la realidad actual que se encuentra en constante renovación. Todo esto en un contexto valórico. Esta gran visión de la Educación requiere no sólo del trabajo sistemático, sino de elementos que posibiliten mayor flexibilidad y atención a las características personales de los estudiantes, con la finalidad de potenciar su progreso académico y al mismo tiempo fortalecer el desarrollo de sus habilidades sociales y valores. Por esta razón, nuestro compromiso es con una educación gratuita, laica, humanista, integradora y formadora de ciudadanos críticos, autocríticos y reflexivos, receptores y protagonistas de una **EDUCACIÓN DECALIDAD.**

Este es nuestro mayor desafío, desafío explícito e implícito en el presente Plan Anual de Educación Municipal (PADEM 2018), instrumento legal que considera los proyectos educativos institucionales de cada uno de los establecimientos que están bajo su dependencia, no solo respondiendo a objetivos comunales sino adecuándose a las normas técnico pedagógicas y programas del Ministerio de Educación. Pero más allá de ser una obligación legal, la elaboración comunal del PADEM es una forma de generar participativamente un instrumento de GESTION DEL SISTEMA ESCOLAR PÚBLICO DE LA COMUNA que permita definir, monitorear y evaluar las metas, estrategias y acciones que se proyectan. Establecer consensos respecto a esas metas y la metodología para alcanzar los objetivos propuestos desde las diferentes unidades educacionales. Se trata por lo tanto, de una práctica incluyente, fundamental para que los desafíos propuestos sean el resultado concreto de las necesidades, aspiraciones y proyecciones que efectivamente tienen nuestros establecimientos desde sus realidades particulares. Asimismo, este instrumento de planeación estratégica, comienza a abordar los desafíos tanto administrativos como pedagógicos que se han materializado debido a los cambios que ha provocado la Reforma Educacional en marcha. Estas transformaciones van más allá de modificar el sistema de financiamiento y establecer una nueva carrera docente que fortalezca el desarrollo profesional. Tienen que ver con determinados ejes estratégicos, algunos ya abordados en el período 2016-2017 y cuya concreción nos invita a ser desafiantes, creativos, innovadores y rigurosos, involucrando carta de navegación de la política de Educación Comunal, en donde las decisiones deben ser analizadas exhaustivamente para disminuir el sesgo de error y de esta manera los resultados sean asertivos para el sistema y el Departamento de Administración Educacional de Los Andes.

A modo de recordatorio son los siguientes:

- 1- Matrícula y asistencia de nuestros alumnos: estos aspectos son pilares relevantes para realizar gestión económica, ya que el financiamiento de este modelo de educación descansa preferentemente en estos pilares que son determinantes del quehacer administrativo y financiero. El aspecto "matrícula" sigue siendo una necesidad de nuestro sistema de educación; su decrecimiento fue corregido y mejorado con determinadas acciones llevadas a cabo en el período 2016-2017, pero una revisión y estudio proyectivo nos impulsa a una retroalimentación a fin de incrementarla. No menos considerable es la variable "asistencia periódica y sistemática" de nuestros educandos, también corregida en cierto porcentaje, pero necesario de incrementarla aún más, pues en ella descansa el cumplimiento del currículum y el desarrollo de competencias y habilidades de nuestra población escolar. En este marco, el DAEM Los Andes monitoreará periódicamente la matrícula y asistencia media deseada y esperada en los establecimientos dependientes de su Administración tanto para el presente año como para los posteriores.
- 2- Monitoreo periódico de los aprendizajes: los nuevos contextos de aprendizaje, inmersos en la era informática y la aldea global, exigen la constante evaluación, entendida ésta como una herramienta de proceso y formativa que permita tomar medidas remediales en los procesos enseñanza aprendizaje y la aprehensión de contenidos, competencias y habilidades en los estudiantes. Ya no basta el trabajo en equipo, sino el trabajo colaborativo donde todos los estamentos institucionales accionan bajo un objetivo común. Bajo este prisma se han estructurado acciones como la implementación de la plataforma Lirmi que dice relación con las planificaciones de los docentes a nivel comunal en todos los niveles, incluyendo evaluaciones y estadísticas que permiten direccionar estrategias. También se ha consolidado el equipo académico DAEM con el propósito de abarcar todas sus modalidades y niveles.
- **3- Inclusión Educativa:** la equidad constituye uno de los pilares fundamentales del sistema educativo nacional. La Educación Comunal Municipal andina tiene como política atender a las necesidades de aprendizaje de TODOS (AS) SUS ALUMNOS (AS), pero con un especial énfasis en aquellos que son más vulnerables, marginados y excluidos.
- **4- Convivencia Escolar:** además de lo intelectual y cognitivo, es visión del Departamento de Educación Municipal brindar espacios equilibrados y armónicos para la convivencia escolar, donde lo afectivo, lo ético, el respeto integral constituyan dimensiones patentes y latentes en los ambientes de nuestras escuelas y liceos. Se trata de recuperar dimensiones perdidas de la convivencia humana que hacen digna la existencia. Tras este objetivo se han instaurados duplas psico-sociales (psicólogos trabajadores sociales) en cada una de nuestras unidades educativas, con el objetivo de lograr la coexistencia pacífica de los integrantes de la comunidad educativa, que

permita el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicie el desarrollo integral de los y las estudiantes. Anexo a esto, también se ha instalado un(a) encargado(a) de convivencia escolar en cada una de nuestras unidades educativas.

En síntesis, el Departamento de Educación de la Ilustre Municipalidad de Los Andes, tiene como derrotero instaurar un sistema educativo comprometido, activo, inclusivo, coordinado y en colaboración permanente con sus diferentes estamentos, que privilegie el trabajo colaborativo que nos permita conseguir aquellas metas delineadas en la denominada **Planificación Estratégica** y cuyos instrumentos son el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), Plan de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM), los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y los Planes de Mejoramiento Educativo (PME).

ASPECTOS DE LA POLÍTICA NACIONAL EDUCATIVA: NUEVOS ESCENARIOS

Inmerso en los nuevos escenarios de la política educativa nacional, el PADEM de Los Andes considera los nuevos lineamientos de la política educacional nacional que en sí, conllevan cambios a nivel estructural y educativo en todos los niveles del sistema. Para este nuevo contexto se han aprobado leyes de la política nacional y a continuación se describen las más importantes:

I. NUEVA CARRERA PROFESIONAL DOCENTE: La profesión más importante de Chile está ya enmarcada en un nuevo escenario de reconocimiento a su excelsa labor; su objetivo último es dignificar la función magisterial, apoyar sus contextos y proyectarla con sólidos valores a las nuevas generaciones. Se trata de una política integral que abarca desde el ingreso a los estudios de pedagogía hasta el desarrollo de una carrera profesional, promoviendo el desarrollo entre pares y el trabajo colaborativo en redes de maestros.

En el marco del diseño y puesta en marcha de una nueva política nacional docente cobra especial relevancia la Ley de Sistema de Desarrollo Profesional Docente (ley 20.903) que dice relación con la bonificación del reconocimiento profesional incrementada, asignación de tramo de desarrollo y asignación por docencia en establecimientos con alta concentración de alumnos prioritarios.

El Desarrollo Profesional Docente es un proceso que permite a educadoras y educadores participar de diversas experiencias de aprendizaje y reflexión, personales y colectivos, con el propósito de potenciar la capacidad de profesores y profesoras para que, solidaria y coordinadamente, actúen en diversas comunidades educativas formando redes de aprendizaje profesional que les permitan diseñar y gestionar una enseñanza de calidad y alcanzar los estándares de aprendizaje que señala el currículo nacional. Para la concreción de estos objetivos se han elaborado propuestas formativas cuyas acciones dicen relación con el **Fortalecimiento**, la **Actualización** y la **Especialización**.

II. **NUEVA INSTITUCIONALIDAD PARA LA EDUCACIÓN PARVULARIA:** El 5 de mayo de 2015 se publicó la Ley N° 20.835, que crea la Autorización de Funcionamiento de Establecimientos de Educación Parvularia, y la Ley N° 20.835, que crea la Subsecretaría de Educación Parvularia y la Intendencia de Educación Parvularia, conforme a las cuales se reestructura completamente el sistema educativo de dicho nivel y surge una nueva institucionalidad para el sector. Esto implica nuevas normativas y condiciones de fiscalización y regulación.

El propósito de la ley es modernizar la institucionalidad y otorgar una mayor seguridad y calidad a los niños y niñas que asisten a salas cunas, jardines infantiles y colegios que imparten este tipo de enseñanza. Este nuevo escenario normativo, primero, separa la función de provisión del servicio, de la fiscalización y de la entrega de autorizaciones -antes concentradas en su conjunto por la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)-, e incorpora nuevos actores al mando de dichas labores. Por lo anterior, serán las Secretarías Regionales Ministeriales de Educación las encargadas de otorgar, además del Reconocimiento Oficial del Estado, las autorizaciones de funcionamiento, y le corresponderá a la Superintendencia de Educación (Superintendencia o SIE) la tarea de fiscalizar a todos los establecimientos del nivel, ya sea que cuenten con Reconocimiento Oficial del Estado o con Autorización de Funcionamiento. Conforme a lo establecido en el artículo 6, del Decreto con Fuerza de Ley N° 3 de 2016, del Ministerio de Educación, la SIE comenzará a ejercer tanto las facultades de fiscalización de los establecimientos que imparten Educación Parvularia, como la atención de requerimientos de consultas, reclamos y denuncias generales del nivel educativo, a contar del 1 de marzo de 2017. Segundo, exige que los establecimientos de este nivel cumplan con determinados requisitos para poder funcionar, que permitan garantizar ESTÁNDARES DE CALIDAD y, a su vez, velar por el bienestar de los niños y niñas que asistan a estos centros. Por esta razón, todos los establecimientos del país que impartan Educación deberán contar con Autorización de Funcionamiento o con Reconocimiento Oficial si reciben aportes del Estado.

En este contexto, el legislador ha contemplado un período de transición en que los establecimientos educacionales que se encuentren en funcionamiento a la fecha de entrada en vigencia de la Ley N° 20.832, es decir, cuya operación haya comenzado antes del 1 de enero del año 2017, deberán ajustarse a estas nuevas reglas, según el artículo tercero transitorio de la Ley N° 20.832, en concordancia con el artículo decimoquinto transitorio de la Ley N° 20.529. Este plazo vence el 27 de agosto del año 2019. Luego, aquellos establecimientos nuevos que comiencen o hayan comenzado a funcionar a partir del 1 de enero de 2017, no gozarán del referido plazo de adecuación, por lo que deberán dar cumplimiento a las nuevas exigencias (contar con Reconocimiento Oficial del Estado o Autorización de Funcionamiento, según corresponda) desde que comiencen a operar como tales.

III. NUEVA CATEGORIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES: En el nuevo contexto educativo que rige la política educativa nacional, La Agencia de Calidad de la Educación ordena los establecimientos bajo un prisma integral, considerando no sólo los resultados SIMCE sino también indicadores

de desarrollo personal, por nivel socioeconómico y social (convivencia escolar, autoestima y motivación, participación, equidad de género, entre otros). Los establecimientos se agrupan en las siguientes cuatro categorías según su desempeño, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento: ALTO (Establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados que sobresalen respecto de lo esperado, en las distintas dimensiones evaluadas en el proceso de análisis), MEDIO (Establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados similares a lo esperado, en las distintas dimensiones evaluadas en el proceso de análisis), MEDIO BAJO (Establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados por debajo de lo esperado en las distintas dimensiones evaluadas en el proceso de análisis), INSUFICIENTE (Establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados muy por debajo de los esperado en las distintas dimensiones evaluadas en el proceso de análisis).

Este nuevo marco regulatorio de clasificación será más exigente pero, al mismo tiempo, entregará mayor claridad respecto a qué se le exige a los establecimientos en términos académicos y dispondrá de mayores niveles de apoyo para las escuelas que se queden atrás. Esta ayuda se traduce en visitas evaluativas de orientación que realizará la misma Agencia de modo que una mirada externa ayude a los establecimientos con resultados insuficientes a identificar cómo mejorar. Sin ser el objetivo de la ley, ésta también establece que tras cinco años de mal desempeño se revocará el reconocimiento oficial (o se obligará a reestructurar donde existan alternativas cercana) a establecimientos que, a pesar de las orientaciones y los apoyos externos, no sean capaces de entregar a sus estudiantes el nivel de conocimientos y aprendizajes que considera el currículum nacional. Este contexto impone, sin duda, un mayor sentido de urgencia e implementación de estrategias claves, no sólo a los directivos y jefaturas técnicas de los establecimientos, sino a todos los integrantes de la comunidad educativa, con inclusión de los padres y apoderados, así como a los sostenedores. Estos últimos deben buscar las estrategias para organizar a las comunidades en pro de que los alumnos logren acceder a una educación que les permita desarrollar todo su potencial. La política del Departamento de Educación Municipal de Los Andes es y será la de PRIORIZAR los esfuerzos en aquellos establecimientos que más requieran orientación y apoyo para avanzar en calidad.

IV. NUEVO ESCENARIO DE LA EDUCACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL ANDINA: Uno de los aspectos claves a considerar en la política comunal de la Educación Pública de Los Andes ES EL NUEVO ESCENARIO DE LA EDUCACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL. La irrupción del CFT estatal con residencia en la zona conlleva a un análisis del enfoque de las especialidades impartidas en los dos establecimientos técnicos profesionales de la comuna, Liceo Politécnico América y Liceo Técnico Amancay; es este uno de los grandes desafíos para el Departamento de Educación Municipal a partir del año 2018 en el sentido de gestionar, en mancomunión con los equipos de gestión de los liceos técnicos profesionales y del CFT, acciones que permitan responder al gran desafío de impartir una educación T/P concordante con la oferta formativa pertinente y de calidad del CFT, entidad vinculada curricularmente a las potencialidades de la zona, particularmente en los ámbitos de la minería, la agricultura, el medio ambiente, el

turismo, la actividad portuaria y el tránsito internacional. En este nuevo contexto es necesario instaurar una gestión para que nuestros dos liceos técnicos profesionales formen parte de una red T/P que trabaje desde el interior para el CFT a fin de direccionar estrategias que permitan enfocar el currículum en el nuevo escenario y de capacitar a los jóvenes en reales posibilidades emergentes en el desarrollo económico productivo de la provincia de Los Andes y de la Región de Valparaíso en el corto y mediano plazo, tales como los servicios logísticos internacionales, la rehabilitación de edificios patrimoniales , el desarrollo turístico del Valle del Aconcagua.

El gran objetivo estratégico para la educación técnico profesional de Los Andes será la de optimizar las especialidades presentes e instaurar profesiones emergentes en el mediano y largo plazo con la visión de una Educación Superior.

De conformidad a la normativa vigente, específicamente la Ley N° 19.410 en sus artículos 4°, 5° y 6° se pone a disposición de la comunidad educativa y del Honorable Concejo Municipal de Los Andes, para su aprobación, el Plan de Mejoramiento Educativo de la Gestión Municipal año 2018.

Este instrumento de planificación de la Gestión Educativa Comunal presenta diagnóstico de la situación del conjunto de los establecimientos educacionales, específicamente la oferta, demanda, asistencia media, la dotación docente y el personal asistente de la educación requerido para el ejercicio de las funciones pedagógicas y administrativas.

Se señalan también las metas sistémicas, además presupuesto de ingresos y gastos.

Las áreas para abordar los criterios en este proceso son:

- Área Liderazgo: Centrada en acciones que propendan a establecer procesos de gestión para optimizar procedimientos, mecanismos, roles, funciones, organigramas u otros, desde el Departamento de Educación, para facilitar el quehacer pedagógico de nuestras escuelas y liceos.
- Área Curricular: Orientada al diseño, implementación y evaluación de procesos y acciones específicas destinadas a elevar la calidad de los aprendizajes, enfatizando aquellos subsectores sujetos a mediciones externas, como también en la ley SEP.
- Área Convivencia Escolar: Centrada en el diseño, implementación y evaluación de estrategias y mecanismos comunes, con el propósito de optimizar la convivencia escolar al interior de las unidades educativas.
- Área Recursos: destinada a optimizar los recursos disponibles, tanto humanos como materiales y financieros, para propender a que cada establecimiento, dentro de las posibilidades del sistema, cuente con lo necesario que les permita desarrollar, en dichos ámbitos, su propuesta pedagógica en coherencia con su PEI.
- Área Resultados:Centrada en datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el DAEM registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de los logros obtenidos en los establecimientos educacionales de su dependencia.

Como culminación de este proceso, se concluyó centrar el quehacer en la Gestión Curricular por la relevancia que tienen: la Ley SEP; los PME; los PEI, y los nuevos requerimientos curriculares que demanda el Ministerio y el Departamento de Educación para cumplir las metas planteadas en los Planes de Mejoramiento Educativo.

El PADEM 2018 presentado al señor Alcalde y al Honorable Concejo Municipal, es el resultado de la dedicación y esfuerzo de funcionarios del sistema de educación municipal que, constituidos en comisiones, plasmaron su acervo profesional, más allá de sus obligaciones contractuales y cotidianas, como también los aportes que se realizaron de parte de las redes lideradas por las ATP de la DEPROV, Secretaría Regional y Ministerio de Educación.

MARCO JURÍDICO

El Plan Anual De Desarrollo Educativo Municipal, PADEM 2018 de la comuna de Los Andes se enmarca en las siguientes Fuentes Legales:

- Ley No 19.410
- DFL N° 2 de 1998 (Ley de subvenciones) modificada por la Ley N° 19.979.
- Ley Nº 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades.
- Ley N°20.248 Subvención Escolar Preferencial.
- Ley N° 19.070, modificada por Ley N° 20.501.

Los documentos anteriormente mencionados se analizaron en lo concerniente a la elaboración, desarrollo y consecución de las metas planteadas en el PADEM 2018.

Ley Nº 19.410 Artículos Nº 4, 5 y 6.

Según lo establecido por el artículo 4° de la Ley N° 19.410, la Municipalidad a través de su Dirección de Educación Municipal, debe formular anualmente un Plan de Desarrollo Educativo Municipal, el que debe contemplar, a lo menos:

- Un diagnóstico de la situación de cada uno y del conjunto de los establecimientos educacionales, considerando los aspectos académicos, extraescolares y administrativos.
- La situación de oferta y demanda de matrículas en la comuna. En este marco, evaluar la matrícula y asistencia media deseada y esperada en los establecimientos educacionales.
- Las metas que la Dirección de Educación Municipal y que cada establecimiento pretendan alcanzar.
- La dotación docente y del personal no docente.
- Los programas de acción a desarrollar durante el año en cada establecimiento y en la comuna.

• El presupuesto de ingresos, gastos e inversión para la ejecución del Plan en cada establecimiento y en el conjunto de la comuna.

Asimismo señala en su artículo 5° que le corresponde al Alcalde dentro de la segunda quincena de septiembre de cada año, deberá presentar el Plan de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM) al Concejo Municipal para su sanción.

Además este instrumento deberá ser conocido por el Consejo Económico y Social de la comuna.

Simultáneamente será remitido al Departamento Provincial de Educación y a los establecimientos educacionales de la comuna, para su informe y formulación de observaciones.

De acuerdo al inciso final del Art. 5° de la Ley N° 19.410, el PADEM, deberá ser aprobado por el Concejo Municipal a más tardar el 15 de noviembre de cada año.

DFL Nº 2/98 (Ley de Subvenciones) Artículo Nº 4 (Modificado por la Ley Nº 19.979)

El Artículo Nº 4 de la ley de subvenciones fue modificado por la Ley Nº 19.979, que le agregó un inciso final que dispone: "En los servicios educacionales del sector municipal, el presupuesto anual deberá ser aprobado por el Concejo en la forma y condiciones establecidas en los Artículos Nº 81 y Nº 82 de la Ley Nº 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades".

Ley Nº 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, Artículos Nº 80 y Nº 81

- Artículo Nº 80 "El Concejo sólo podrá aprobar presupuestos debidamente financiados".
- Artículo Nº 81 "El pronunciamiento del Concejo, se realizará de la siguiente manera:
 - El Alcalde en la primera semana de octubre, someterá a consideración del Concejo las orientaciones globales del municipio, el presupuesto municipal y el programa anual, con sus metas y líneas de acción".
 - El Concejo deberá pronunciarse sobre todas estas materias antes del 15 de diciembre, luego de evacuadas las consultas por el CESCO, cuando corresponda".

LevN°20.248 Subvención Escolar Preferencial

El Plan de Mejoramiento Educativo de la Ley SEP es un programa de acción que debe estar contenido en el PADEM y es complementario a la implementación regular del currículum. Como se ha instruido, los sostenedores y escuelas que participan de la Ley SEP deberán destinar los recursos que ella contempla a diseñar e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo, de cuatro años de duración. El plan debe fijar las Metas de

Efectividad del rendimiento académico de los estudiantes que deben lograrse en el transcurso de la ejecución del mismo, con especial énfasis en las y los alumnos prioritarios.

El Plan debe contener acciones desde el primer nivel de transición en la Educación Parvularia hasta cuarto medio, en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos de la o las escuelas dependientes de un sostenedor.

La elaboración del plan de mejoramiento debe asumir un diagnóstico en aspectos deficitarios de cada área, oportunidades de mejora y fortalezas de la unidad educativa, entre otros. Algunos ejemplos de acciones a realizar:

- Gestión Curricular: consolidar acciones en los subsectores de lenguaje, matemáticas, comprensión del medio social, comprensión del medio natural e Inglés. Concretar el modelo de planificación institucional, que contemplará acciones tendientes a garantizar una cobertura curricular y evaluación de logros de aprendizajes.
- Gestión de Recursos: Acordar criterios técnicos que nos determinen, plazos, prioridades
 y tiempos de ejecución, como también una planificación de necesidades anuales de cada
 establecimiento, del uso de recursos para el mejoramiento de aprendizajes con el objeto
 de responder en tiempos apropiados en la entrega del recurso solicitado.
- Liderazgo: Prácticas de los equipos directivos para, resolver acciones complejas, supervisar y monitorear la implementación de las acciones del plan de mejora que contribuyen al mejoramiento de aprendizajes, articulación de acciones en pro de las metas propuestas en el Plan de Mejora Educativo y el PEI.
- Convivencia Escolar: Acciones tendientes a fortalecer instancias de participación de los
 diferentes actores al interior de la escuela de manera de potenciar en los establecimientos
 municipalizados un "Ambiente Propicio para los Aprendizajes", con la participación de
 las organizaciones de los docentes, organizaciones representantes del alumnado y de las
 familias, Consejo Escolar, etc.

Ley 19.070, Art. 21 del Estatuto Docente, modificado por Articulo 1 Nº 8 de la Ley Nº 20.501,

Este artículo hace referencia a la fijación de la dotación docente, señalando al respecto, que ésta debe ser fijada por el Departamento de Administración Educacional de la Municipalidad respectiva o Corporación educacional, a más tardar el 15 de noviembre del año anterior a aquel en que comience a regir, una vez aprobado el Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal por el Concejo Municipal.

Este año se establece en el inciso final de este artículo que las dotaciones serán determinadas por el sostenedor respectivo mediante resolución fundada, y agrega que esta deberá ser publicada en la página web del municipio o estar siempre disponible a quien lo solicite.

Consideraciones Finales

El PADEM deberá ser presentado por el Alcalde al Concejo Municipal en la segunda quincena de Septiembre.

Su presupuesto deberá ser presentado hasta en la primera semana de Octubre y su aprobación se hará antes del 15 de Diciembre de cada año.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

La elaboración de la propuesta PADEM 2018 se inició con una reunión con los ATP del Departamento Provincial San Felipe Los Andes, para analizar Iniciativas y dotación docente de la comuna, paralelamente, se efectuó una evaluación del PADEM del año 2017, donde participan los directivos de cada establecimiento y su equipo de gestión, luego se analizó un estudio realizado en el año 2013 de una asesoría técnica donde se entregó una proyección a 5 años de la educación de esta comuna y un documento compendio que fue elaborado por la Red de Los Andes; ambos documentos, brindaron las pautas que permiten visualizar desde una mejor perspectiva el análisis FODA; con posterioridad se formaron grupos de trabajo observando un alto grado de participación e integración entre los distintos ámbitos de la estructura educativa.

Estos grupos se abocaron a trabajar por temas, conformándose mesasde Directores de Establecimientos, Jefes de UTP, Orientadores y Equipos de gestión. Cada Unidad educativa realizó una evaluación del PADEM 2017 y un Análisis FODA, aplicando la metodología y herramientas adquiridas durante la capacitación que se realizó con este objetivo. Toda esta información fue validada por los respectivos Consejos Escolares. También se realizó un Análisis FODA del DAEM.

Se conformaron cuatro equipos de trabajo para la planificación estratégica, en las áreas de (a)Liderazgo, (b)Currículum, (c)Convivencia, (d)Recursos Financieros y Recursos Humanos, donde participaron una comisión entre Directores, Jefes de UTP, Orientadores, Profesores y Representantes del DAEM.

Se solicitó además a los Directores de los Establecimientos Educacionales, que desde su Comunidad Educativa, socializaran el Documento con los otros integrantes de la Comunidad Escolar.

Se realizó además una reunión ampliada con la participación de Directivos, Docentes, Padres, Alumnos y Asistentes de la Educación, con el fin de poner en conocimiento y recoger observaciones y sugerencias.

Finalmente para considerar y asegurar la participación de los diferentes estamentos de la educación de la Comuna, se organizaron mesas técnicas de análisis del PADEM 2018 con los consejos gremiales de todos los establecimientos municipales y el consejo de la sociedad civil.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR ÁREA

I) ÁREA DE LIDERAZGO

Objetivo Estratégico: Promover en el sistema educativo comunal prácticas de gestión, tales como funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional impulsadas por el Departamento de Educación Municipal de Los Andes, para orientar los procesos institucionales y pedagógicos de los distintos establecimientos de su dependencia, asegurando el funcionamiento organizado del establecimiento hacia el cumplimiento y logro de los objetivos educacionales.

PRINCIPALES ACCIONES

- Instalar a los Directores de Establecimiento en sus roles de líderes de cada Comunidad Educativa, estableciendo sus roles, competencias, y responsabilidades de acuerdo a lo que establezca cada proyecto educativo institucional, y a el objetivo trazado por el Departamento de Educación, frente a la comunidad y frente al DAEM.
- Planificación de objetivos a mediano plazo.
- Definición de los ejes que articularán las soluciones a los problemas detectados.
- Definición de políticas centralizadas de objetivos; metas, programas de acción, esquema de seguimiento y monitoreo.
- Potenciación de las acciones de cada uno de los establecimientos, en base al objetivo común.
- Socializar en la comunidad las políticas a nivel Nacional y de la Educación Municipal.
- Seguimiento de la planificación de parte del DAEM.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos y logros del convenio firmados por los directores.
- Creación de un plan de comunicación interna con cada comunidad educativa para establecer la entrega de información relevante para atender las distintas consultas.
- Mantención de una comunicación fluida con los directores y las directoras por medio de una reunión mensual, calendarizada y sistemática en función de las temáticas relevantes.

II) ÁREA DE GESTION PEDAGÓGICA

Objetivo Estratégico: Fomentar en las Comunidades Educativas del Sistema de Educación Municipal, aquellas políticas, procedimientos y prácticas que permitan la organización, implementación y evaluación del proceso educativo, con el propósito de mejorar cualitativamente y cuantitativamente los logros de aprendizajes de los y las estudiantes, a través de acciones e instancias de liderazgo pedagógico y reflexiones técnicas institucionalizadas.

PRINCIPALES ACCIONES

- Elevar los estándares e indicadores de calidad educativa, empleando los conocimientos, habilidades y competencias del personal docente y docente directivo, como también los insumo de los Proyectos Ministeriales y SIMCE.
- Afianzar los Planes de Monitoreo y acompañamiento al aula en las Unidades Educativas, como apoyo a los compromisos adquiridos con MINEDUC en los Planes de Mejoramiento Educativo de la Ley SEP.
- Medir el nivel de avance de los objetivos comprometidos en los Planes de Mejoramiento de la ley SEP.
- Creación de jornadas de reflexión para el estudio y profundización de las bases curriculares, procesos pedagógicos y prácticas efectivas de enseñanza.
- Acompañar a la Asesoría Técnica Pedagógica Ministerial para el mejoramiento de los procesos de gestión pedagógica curricular.
- Estandarización de instrumentos administrativos y pedagógicos.
- Realización de reuniones técnicas bimensuales con los jefes de UTP para analizar el acompañamiento al aula, las prácticas de observación y sobre cómo mejorar el aprendizaje.
- Monitoreo de la aplicación del Decreto 83 de NT1 a 4º año básico.
- Jornadas semestrales para el análisis y reflexión de la puesta en marcha y funcionamiento de los planes según las políticas ministeriales (6 planes).

III) ÁREA DE FORMACIÓN Y CONVIVENCIA ESCOLAR

Objetivo Estratégico: Promover y difundir en todos los estamentos de la comunidad educativa, acciones formativas, reglamentos escolares y protocolos de actuación adaptados a la realidad actual, en relación con la normativa vigente, en donde se incorporen y delimiten los roles de cada miembro de la institución educativa, estableciendo responsabilidades, procedimientos, sanciones aplicables, que involucre a todos quienes forman parte de la comunidad de manera permanente, para instaurar una convivencia respetuosa, de colaboración, compañerismo, tolerancia y no discriminación, que permita crear un ambiente favorecedor de mejores aprendizajes y valores sociales.

PRINCIPALES ACCIONES

- Diseñar un Plan de Convivencia Escolar comunal con orientaciones comunes, para optimizar la acción de los diferentes establecimientos que conforman el sistema municipal, a través de la construcción colectiva, de normativas que rijan la Convivencia Escolar, en concordancia con el PEI de cada Establecimiento.
- Afianzar las acciones de las Duplas Psicosociales en las comunidades educativas.
- Implementar un sistema de atención psicosocial para los alumnos(as) que presenten problemas conductuales y/o trastornos emocionales que interfieren en sus procesos de enseñanza aprendizaje.
- Implementar espacios de diálogo con los y las estudiantes para recibir demandas y necesidades que tengan es su establecimiento.
- Capacitar a la Comunidad Educativa en general en técnicas de mediación escolar.

- Concientizar y comprometer a la comunidad escolar con sus roles.
- Generar y calendarizar las instancias para que los establecimientos definan objetivos formativos acordes al PEI, objetivos de aprendizajes transversales y las actitudes promovidas en el currículum para darlas a conocer a la comunidad educativa y consejos escolares.
- Generar tiempos y espacios para que los establecimientos entreguen un plan de instancias formativas para los docentes y asistentes de la educación.
- Organizar trabajos sistemáticos con las redes de apoyo para la prevención (CESFAM, Investigaciones, bomberos, carabineros, Senda, etc.)

IV) ÁREA DE GESTION DE RECURSOS

OBJETIVO ESTRATEGICO: Potenciar aquellas políticas, procedimientos y prácticas que definen la implementación de un equipo de trabajo, recursos financieros y materiales adecuados y efectivos necesarios para un adecuado accionar en los procesos educativos de cada establecimiento educativo del Departamento Municipal de Educación.

Principales acciones:

- Diseñar un Banco priorizado de proyectos que integre y satisfaga las necesidades de los Establecimientos Educacionales y los diversos programas educativos y sociales que se desarrollan en el Departamento.
- Diseñar un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, que incorpore profesionales idóneos y de alta competencia profesional como también los requerimientos de cada establecimiento Educacional.
- Presentar un Programa de mantenciones de equipamiento e infraestructura para Establecimientos Educacionales y oficinas DAEM.
- Operacionalizar las Unidades de compras y Personal del Departamento.
- Articular para que todos los establecimientos educativos cuenten con una definición clara y por escrito de los cargos y respectivas funciones del personal y con un organigrama que especifique las líneas jerárquicas.
- Mantener a todos los establecimientos cubiertos con sus cargos definidos.
- Definir una capacitación de desarrollo profesional docente para lograr que los profesionales de la educación que se evalúan, salgan categorizados en competentes y destacados.
- Comprometer a los establecimientos para que promuevan la asistencia de los estudiantes de manera sistemática mediante diversas estrategias efectivas.

PROPUESTAS Y DESAFÍOS DETECTADOS PARA SER ABORDADOS POR EL DAEM.

A continuación se detalla una síntesis de los aspectos que presentan dificultades y que se evidencian a partir de las acciones que se encuentran implementando desde el DAEM.

Además, se incorporan aquellas acciones técnicamente más complejas que se requieren implementar como instancia de política y procedimientos comunales en el PADEM 2018 y posteriores.

Contexto del año 2016 - 2017

- Manifestaciones y Movimientos gremiales del colegio de profesores por la carrera docente y la educación pública.
- Ejecución de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) para todos los niveles de la enseñanza media tradicional.
- La Puesta en marcha de la Ley de Aseguramiento de Calidad (SAC), lo que implica clasificación de establecimientos de educación básica y media por categorías, cumplimiento de estándares y auditorias periódicas.
- Consejos Escolares juegan un rol fundamental en la iniciativa del Ministerio de Educación "Movámonos por la Educación Pública"
- Las Visitas realizadas por la Agencia de Calidad, que es un servicio público descentralizado, cuyo objeto primordial es evaluar y orientar al sistema educativo para contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas
- La oportunidad que significa la revalidación del fondo de apoyo a la educación pública (FAEP), que da la oportunidad de mejorar la gestión municipal en educación, considerando la presentación de iniciativas para ese efecto.
- La oportunidad que brinda el fondo de fortalecimiento para la educación técnico profesional.
- El aprendizaje a nivel de cada institución y del Departamento de Educación respecto de la gestión de los recursos que han realizado en los últimos años y su impacto en el mejoramiento de procesos y resultados de aprendizaje.
- Reconocimiento del perfeccionamiento docente pendiente y actualización de éste hasta el año 2017 y venideros.
- Elecciones Presidenciales, Senadores Diputados Consejeros Regionales.
- Encasillamiento para los docentes del sector municipal y puesta en marcha de la ley de la carrera docente.
- Ejecución a partir del mes de julio del 2016 de la Ley 20.606, ley de etiquetado y alimentación saludable para los alumnos (Quioscos saludables)

- Contratación de una plataforma de Gestión Pedagógica que contiene los siguientes módulos:
- (1) **Aspectos curriculares mínimos**: la plataforma tiene las herramientas para trabajar de acuerdo al currículum vigente, tanto a la hora de planificar como evaluar los conocimientos de los estudiantes; como son en:
- Enseñanza Básica (1º a 6º) decreto supremo Nº 439 y Nº433/2012.
- Enseñanza Media (1° a 4°) decreto supremo N° 220 y N° 254/ 2009 (actualización 2015).
- 7° y 8° según decreto supremo N° 169/2014.
- Técnico Profesional según decreto supremo Nº 452/2013.
- En T.P. Decreto plan de estudio para cuarto medio 27 del 2001 y los programas decreto 220 de 1998; para los nuevos programas que entran en vigencia a partir de Tercero Medio 2016, Decreto 954 del 2015 con las siguientes especialidades: Atención de Párvulos, Administración, Gastronomía, servicios de Hotelería.
- Educación de Adulto; decretos plan de estudio Educación Básica Adulto Decreto Exento 584 / 2007; Programa de oficios Decreto Exento 999 / 2007; Educación Media Adulto Decreto Exento 1000 / 2009; Educación T.P. Formación Dúal Decreto Exento 2120 / 2008.
- * Todos estos decretos según Unidad Currículum y Evaluación del MINEDUC.

(2) Módulo de diseño de planificaciones que contiene:

- Planificación anual, de unidad y/o clase a clase, donde el profesor pueda manipular de forma sencilla el programa de estudio, pudiendo ajustar las unidades a su contexto, editar y crear objetivos de aprendizaje, indicadores, habilidades y conocimientos.
- Una carta Gantt o cronograma que le permita una visión panorámica de su planificación y que le permita relaciona de forma sencilla las clases con los objetivos de aprendizaje, pudiendo dar más énfasis a uno u otro OA.
- En particular permite planificar clase a clase, si el profesor así lo desea, teniendo vinculado el o los objetivos de aprendizaje de acuerdo a la distribución en la carta Gantt, además de los tres momentos de la clase, indicadores, habilidades y recursos pedagógicos propuestos de acuerdo al objetivo de aprendizaje que se quiere trabajar en la clase en particular.
- La plataforma genera de forma automática una planificación anual en base a la planificación de unidad desarrollada por los profesores.
- Descarga en PDF la planificación anual, unidad, carta Gantt y clases, en este último caso uno a uno y de forma masiva.

- Recursos pedagógicos, la plataforma cuente con al menos 7000 recursos pedagógicos segmentados por asignatura, nivel y objetivo de aprendizaje. Además debe permitir al profesor subir sus propios recursos y vincularlo a sus clases, en un ambiente privado donde se asegura la propiedad intelectual del recurso.
- Se planifica en enseñanza básica, científico humanista, Educación de Adulto, Educación Parvularia, Educación Especial y técnico profesional.

(3) Módulo de Evaluación que tiene las siguientes características:

- Banco de evaluaciones de cobertura curricular para Matemática, Ciencias, Lenguaje e Historia y Geografía de primero básico a cuarto año medio. (total de 144 evaluaciones).
- Banco de ensayos tipo Simce desde primero básico a 2 año de enseñanza media, para las asignaturas en las cuales se rinde Simce año 2016. (Total de 22 ensayos).
- Los instrumentos de evaluación propuestos por la plataforma deben estar construidos de acuerdo a los programas de estudio vigente y cada pregunta debe estar vinculada a un indicador de evaluación, objetivo de aprendizaje, habilidad, eje temático y grado de dificultad.
- Proceso de trabajo en evaluación:
- El profesor puede acceder al banco de evaluaciones que dispone la plataforma de acuerdo a lo señalado en los puntos anteriores. Y poder revisar en detalle los instrumentos de evaluación y sus tablas de especificaciones.
- El profesor puede construir sus propios instrumentos de evaluación digital, apoyado de un banco de al menos 4500 preguntas entregado por la plataforma y segmentadas por objetivos de aprendizaje.
- Las evaluaciones pueden aplicarse tanto en formato impreso como digital.
- Los reportes son instantáneos para la aplicación digital. Con un detalle de logro de acuerdo a los niveles de aprendizaje, ejes temáticos y objetivos de aprendizaje esto a nivel de curso y por cada estudiante.
- El formato de los reportes tienen infografías las cuales se pueden presentar en consejo de profesores, reunión de apoderados, imprimir, descargar en PDF o enviar por email.
- Se entrega un reporte en planilla Excel con un detalle por estudiante y su logro por objetivo de aprendizaje, además puntaje, nota. Y un resumen por niveles de logro de todo el curso listo para subir a la plataforma PME.

- La plataforma de evaluación genera una guía remedial personalizada por cada estudiante de acuerdo a las debilidades y fortalezas presentadas en cada evaluación. Esta guía se genera en PDF y puede ser impresa.

(4) Panel UTP, que tiene las siguientes herramientas:

- Panel especializado para la unidad técnica pedagógica, que le permita monitoreo de cobertura curricular por profesor, curso y asignatura. Y una visión oportuna respecto a la cobertura curricular planificada y adquirida por los estudiantes (de acuerdo a la evaluación) tanto anual como por unidad.
- Monitoreo del progreso de los aprendizajes de los estudiantes tanto por asignatura, curso y tipo de evaluación (cobertura curricular, SIMCE, parciales).
- Este panel UTP genera reportes en tiempo real de acuerdo a los requerimientos de la agencia de la calidad y los estándares de la ley SEP.
- Coordinación operativa periódica con la instancia de asistencia técnica para asegurar la adhesión necesaria en cada una de las escuelas y que las orientaciones de la consultoría especializada sean consideradas en la gestión pedagógica e institucional.
- Aplicación de evaluaciones semestrales para verificar el nivel de implementación del currículum en los subsectores de lenguaje, matemática y ciencias en todas las escuelas básicas y media.
- Estudio de la realidad de la dotación docente por cada escuela para verificar el cumplimiento de la carga horaria y la racionalización de las asignaciones de horas con foco en el mejoramiento de los aprendizajes.
- Definición de una coordinación operativa con la Dirección Provincial de Educación (Red) para apoyar a las escuelas en los desafíos más importantes que tienen relación con el aseguramiento de aprendizajes en los subsectores de lenguaje, matemática y PME y apoyo directo a los establecimientos que se encuentran en categoría insatisfactoria.
- Implementación de proyectos adicionales financiados por el fondo de apoyo a la educación pública.
- Ejecución del decreto 83 en Educación Parvularia, 1º y 2º básico y en el 2018 3º y 4º básico.
- Estas acciones mencionadas anteriormente, que están implementadas en diferentes niveles de profundidad, son evaluadas en forma permanente para verificar su impacto en

el mejoramiento de los resultados de aprendizaje a nivel de cada institución y a nivel de la comuna.

Considerando que el objetivo de un Departamento de Educación comunal es el de organizar y facilitar las condiciones técnicas y administrativas para apoyar la gestión de cada una de las escuelas y liceos que están bajo su tuición y contribuir con ello al desarrollo de los Proyectos Educativos Institucionales, se hace necesario elaborar una propuesta que cuente con el apoyo del Municipio, para avanzar en la obtención de mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes, en su gran mayoría provenientes de familias de escasos recursos que tienen como única alternativa la educación municipal.

A continuación se detalla una síntesis de los aspectos que presentan dificultades y que se evidencian a partir de las acciones que se encuentran implementando desde el DAEM. Además, se incorporan aquellas acciones técnicamente más complejas que se requieren implementar como instancia de política y procedimientos comunales en el PADEM 2018 y posteriores.

Dificultades

Problemas de competencias docentes y directivas para asegurar que la gestión pedagógica e institucional lleve a todos los estudiantes a lograr aprendizajes de calidad.

Los resultados de aprendizaje en las mediciones nacionales permiten identificar que la mayoría de las instituciones presenta problemas para asegurar resultados que sistemáticamente reflejen un incremento en ellos.

De los docentes que trabajan actualmente en la comuna, 262 han sido evaluados (69% de la comuna).

De acuerdo a la ponderación de los 4 instrumentos y la decisión de la Comisión Comunal, de estos docentes:12% obtuvo el nivel DESTACADO,74% obtuvo el nivel COMPETENTE.12% obtuvo el

Desafíos para el PADEM 2018 y posteriores

- Regularización de la dotación docente y directiva necesaria para emprender las acciones de mejoramiento de la educación comunal a partir de la implementación de una política de recursos humanos que considere:
 - La sistematización de la información existente.
 - La formalización de una propuesta que considere el desarrollo de cada escuela o liceo y la dotación docente y directiva necesaria.
 - La elaboración de un diagnóstico de la actual situación de desarrollo profesional docente y directiva en la comuna.
 - La elaboración de perfiles de competencia para los cargos directivos y docentes de cada institución educativa.
 - La definición de una política comunal sobre recursos humanos basada en un modelo de gestión por competencias que considere todas las etapas: Reclutamiento, selección, evaluación, capacitación, incentivos y desvinculación (jubilaciones y otros motivos).

nivel BÁSICO,1% obtuvo el nivel INSATISFACTORIO.	 Definición de una política comunal y estrategia específica para lograr llegar a niveles de logro Alto y muy Alto. Capacitar a los docentes en estrategias específicas en los indicadores de la evaluación docente que se encuentran deficitarios, según el análisis ministerial como local de las evaluaciones de cada año.
Problemas de resultados en evaluaciones nacionales en asignaturas claves como matemática, lenguaje y ciencias.	 Definición de una política comunal y estrategia específica para asumir la enseñanza de la asignatura lenguaje, matemática y ciencias. Capacitar a los docentes en estrategias específicas en los subsectores mencionados, usando como evidencia los resultados de las evaluaciones aplicadas para medir el nivel de cumplimiento curricular de cada programa por nivel. Asegurar las condiciones de implementación de las estrategias en que se capacitaron los docentes en cada una de las escuelas. Cautelar que en cada escuela se tomen las medidas remediales para asegurar que se está implementando en forma técnicamente adecuada los programas de estudio
Dificultad para abordar la evaluación para el aprendizaje como proceso para recoger información de los logros de aprendizajes de los estudiantes asociados a criterios pedagógicos. Falta de competencias para elaborar instrumentos de evaluación que otorguen un proceso de calidad a la enseñanza de los estudiantes.	 Capacitar a los directores y Jefes de UTP para el desarrollo de competencias técnicas que les permitan abordar los procesos de planificación y evaluación de manera sistemática y acompañar a los docentes en la apropiación de prácticas que mejoren la preparación de la enseñanza en el aula. Capacitar a los docentes en la elaboración de instrumentos de evaluación asociados a criterios pedagógicos de calidad.
Dificultades para contar con sistemas institucionalizados relacionados con la planificación curricular, observación de clases y evaluación de aprendizajes.	 Definición de una política comunal y estrategias específicas respecto la planificación curricular, observación de clases y evaluación de aprendizajes. Definir instancias de capacitación comunales a los integrantes de la unidad técnico pedagógica de cada

establecimiento para implementar instrumentos y procedimientos estandarizados de planificación curricular, observación de clases y evaluación de aprendizajes. Implementación de nuevas leyes y Elaboración de un plan de desarrollo gradual por cada regulaciones para asegurar calidad unidad educativa que asegure: en la prestación del servicio La implementación adecuada de los planes de educativo (Superintendencia de mejoramiento en EB y EM, elaborados en el contexto de Educación, Agencia de Calidad, la Ley SEP y de la Ley SAC que implica una nueva Subvención Escolar Lev de clasificación y cumplimiento de estándares. Preferencial. El diseño de la estructura organizacional necesaria para el mejoramiento a partir de las personas, los perfiles de cargo y las metas que deben ser alcanzadas por los equipos directivos y docentes de cada escuela o liceo. Mejoramiento gradual del equipamiento didáctico de cada escuela o liceo, a través de proyectos específicos del Ministerio de Educación y aportes de donaciones efectuadas por instituciones del ámbito productivo de la comuna / región. Mejoramiento de la oferta de especialidades que se La falta de respuesta de la imparten en la EMTP dependiente del municipio a educación media técnico través del estudio de la realidad productiva y sus profesional (EMTP) de la comuna a demandas a nivel comunal y regional que puede ser los desafíos de mejoramiento de las financiado por el FAEP y/o por fondo de fortalecimiento oportunidades de inserción en el para la EMTP. campo laboral y de continuidad en estudios superiores La regularización y mejoramiento gradual de la infraestructura y equipamiento de las especialidades que se imparten a través de proyectos específicos del Ministerio de Educación (fortalecimiento TP) y aportes de donaciones efectuadas por instituciones del ámbito productivo de la comuna / región. Apoyo de asistencia técnica para el diseño de los planes de mejoramiento requeridos para la implementación de la Ley SEP y Ley SAC. Organizar con antelación las necesidades y postular a Las iniciativas diseñadas para el FAEP en años anteriores han los fondos para complementar iniciativas que se carecido de adecuada articulan en base a los desafíos planteados para el una desarrollo del Departamento de Educación. articulación y su impacto no ha sido especialmente proyectado,

porque deben implementarse en periodos muy acotados y se ha pensado en acciones que involucran a docentes y directivos que ya está demandados por la dinámica de desarrollo de sus propias instituciones y especialmente la educación básica por efectos de la SEP.

- Evitar usar estos fondos para intervenciones directas en las escuelas y los liceos que ya cuentan con financiamiento para sus planes de mejoramiento, en lo que se refiere a generación de instancias de carácter institucional, capacitaciones, adquisiciones y contrataciones de especialistas.
 - La definición de las instancias de comunicación e información entre la autoridad comunal en educación y las instituciones educativas para disminuir las situaciones de conflicto y mejorar estos procesos.

La actual organización del Departamento de Educación tiene asignadas muy pocas personas en apoyo específico a la gestión pedagógica e institucional de cada una de las escuelas y liceos.

- La definición de un equipo de personas en el departamento de educación que apoyen el trabajo técnico pedagógico en las escuelas y liceos.
- Preparar personas, replantear funciones y reorganizar la estructura del departamento para asegurar que el foco del apoyo este en la gestión pedagógica y la gestión institucional asegurando una clara identidad comunal en este aspecto.
- El diseño de la estructura organizacional necesaria para el mejoramiento a partir de las personas, los perfiles de cargo y recursos necesarios para el Departamento de Educación. Este diseño debe considerar la integración de los aspectos educativos y administrativo financieros, que se encuentran segmentados en la educación municipal.
- La elaboración de los perfiles de competencia para el equipo comunal de educación.
- La articulación de las instancias de asistencia técnica para asegurar el mejoramiento de las competencias directivas y docentes financiadas con fondos de la ley SEP (EB y EM), aportes del FAEP a los que se puede postular el año 2018 y aportes de donaciones efectuadas por instituciones del ámbito productivo de la comuna / región, especialmente para la EMTP.

El departamento de Educación no dispone de una Planificación estratégica que incorpore los desafíos e iniciativas de La consolidación de la información y las propuestas de solución en un PADEM definido como el instrumento que recoge y articula todas las iniciativas relacionadas con la educación de la comuna.

mejoramiento para la educación en
la comuna en un mediano plazo y
que oriente el PADEM en forma
anual

Contar con apoyo para organizar la educación de la comuna en un proyecto global que apunte al mejoramiento de esta y que oriente y entregue los desafíos para cada uno de los establecimiento de la comuna.

PROYECCION MATRICULA

Históricamente, el comportamiento de la matrícula en el sistema Municipal de Los Andes ha ido disminuyendo, dicho fenómeno no es propio de la comuna dado que también lo es a nivel nacional. Es así, como en el año 2002, los alumnos del sistema municipal representaban el 52%, mientras que en 2008 ya eran sólo el 43%. En términos concretos, durante esos seis años fueron 326 mil los estudiantes que se cambiaron a colegios subvencionados. En el año 2015 el porcentaje de estudiante que se encuentra en Establecimientos municipales a nivel nacional es del 36,4% con un universo de estudiantes de 3.548.736. Actualmente, en la provincia de Los Andes existen aproximadamente 23.008 alumnos de los cuales en el sector Municipal de la comuna de Los Andes, se encuentra el 24,6%.

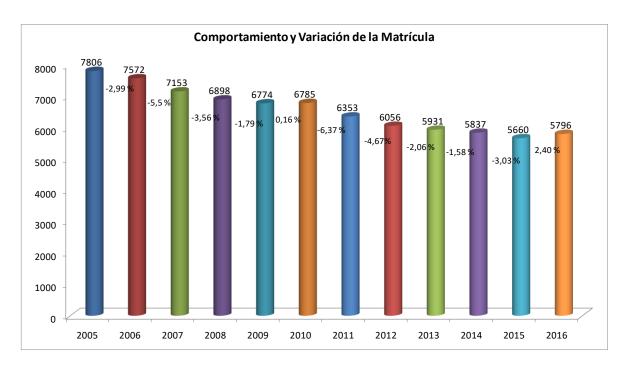
A pesar del crecimiento en matrícula de un 2,40% en el año 2016, el sistema municipal aspira a lo menos a tener una matrícula similar o mayor en el año 2017.

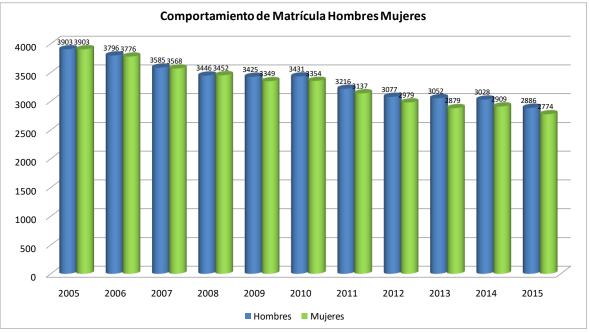
Sabiendo que en estos últimos 11 años se ha disminuido la matrícula sobre el 25 %, es que debemos comprometer, a todos los estamentos involucrados con la Educación Municipal, para, generar una estrategia comunicacional fuerte y agresiva, orientada a mantener, al menos, el actual nivel de matrícula, difundiendo los quehaceres más relevantes de los establecimientos, implementando una estrategia destinada a reducir gastos, fundamentalmente producto de la adecuación de la dotación de personal, en todos sus estamentos, así como un conjunto de medidas que permitan lograr éstas y otras acciones.

Sin perjuicio de lo anterior, es necesario considerar la posibilidad de que la matrícula tenga un descenso de un 5%, lo que estaría representando la pérdida de 290 alumnos, de producirse esta situación afectará todo el ajuste tanto de asistentes de la educación como de docentes, y será necesario revisar nuevamente de manera de volver a realizar las adecuaciones que sean necesarias. Nuestra aspiración es mantener la matrícula del año 2017.

MATRICULA SEPTIEMBRE 2017 POR ESTABLECIMIENTO

ESTABLECIMIENTOS	PREB.	BÁSICA 1-6	BÁSICA 7-8	MEDIA C-H	T-P	Básica Adulto	Media Adulto C- H	Media Adulto TP	Diferencial	TOTAL MATRICULA
ESC. ESPECIAL VALLE ANDINO									80	80
ESC. IGNACIO CARRERA PINTO	24	154	64							242
ESC. RIO BLANCO	23	68	27							118
ESC. ESPAÑA	200	565	167							932
ESC. JOHN KENNEDY	34	173	50							257
ESC. FERROVIARIA	49	167	56							272
ESC. GABRIEL MISTRAL	55	189	44							288
ESC. JOSÉ MIGUEL CARRERA	18	101	40							159
ESC. EL SAUCE	40	153	64							257
LICEO MAXIMILIANO SALAS MARCHAN			76	1051		31	219			1377
LICEO TÉCNICO AMANCAY					383					383
LICEO POLITÉCNICO AMÉRICA					181					181
LICEO REPÚBLICA ARGENTINA	26	110	47	77						260
CEIA DOCTOR OSVALDO ROJAS						153	664	21		838
TOTAL										5644





Por lo general, la disminución de la matrícula, en los establecimientos municipales, es un fenómeno nacional, donde influyen: (1) la oferta de colegios particulares y de establecimientos particulares subvencionados, (2) la baja natalidad infantil del país, (3) El mejoramiento económico en la comuna de las familias,(4) la percepción social como imagen de estatus de tener a sus hijos en colegios particulares o particulares subvencionados y (5) que establecimientos que eran particulares cambiaron a la modalidad de particulares subvencionados lo que generó un foco de atracción a las familias frente a la oferta educativa, (6) El término del copago en establecimientos particulares subvencionados. Por último

debemos agregar las amenazas de movilizaciones estudiantiles y del profesorado, que provoca una sensación de inseguridad de parte de los padres y apoderados referente a la calidad de los aprendizajes de sus pupilos.

A pesar del crecimiento de la matrícula en un 2,40% respecto al año anterior, se debe seguir trabajando, en revertir la percepción de la comunidad respecto a los establecimientos educacionales municipales, interviniendo las variables que han influido, para que de esta manera, los establecimientos municipales de Los Andes sean atrayentes y por ende demandados por nuestra comunidad. La matrícula será una segunda línea de acción que deberá asumir este departamento de Educación para frenar, estabilizar y revertir la perdida de alumnos en los establecimientos. Para conseguirlo, debemos contar con estrategias que permitan revertir el fenómeno y comenzar a controlar las variables intervinientes, a lo menos, controlar estas parcialmente para este sistema. Estas variables son:

- 1. Capacidad del Sistema Municipal de satisfacer las demandas básicas de las familias respecto a la educación que desean para sus hijos, como son: Espacios disciplinados, ambientes de respeto y de atención al apoderado, valores de convivencia, tolerancia y respeto a la diversidad de opinión, todo eso sí, encuadrado dentro de las normas del establecimiento.
- 2. Información a la comunidad de los logros que obtienen los distintos establecimientos a nivel local, regional y nacional.
- 3. Percepción de la calidad de la Educación entregada por el Sistema Municipal reflejados en el SIMCE y en la PSU.
- 4. Creciente aumento de la oferta educativa en la zona de establecimientos particulares subvencionados.
- 5. Aumento del nivel de ingresos de la población que le permite acceder a alternativas con costo, y que son percibidas como de mejor calidad.
- 6. Sello institucional del Establecimiento, que lo hacen ser preferidos por la población considerando que, aun cuando las variables del entorno afectan a todos los establecimientos, en algunos no se produce el efecto de disminución de matrícula.

RENDIMIENTOS
APROBADOS Y REPROBADOS

	PORCENTAJES DE APROBADOS Y REPROBADOS																
	2012				2013				2014				2015				
	BÁSI	CA	MEDIA		BÁSICA N		MEDI	MEDIA		BÁSICA I		MEDIA		BÁSICA		MEDIA	
ESTABLECIMIENTOS	APROB %	REPROB %	APROB %	REPROB %	APROB %	REPROB %	APROB %	REPROB %	APROB %	REPROB %	APROB %	REPROB %	APROB %	REPROB %	APROB %	REPROB %	
ESC. ESPECIAL VALLE ANDINO	100	0	*	*	100	0	*	*	100	0	*	*	100	0	*	*	
ESC. IGNACIO CARRERA PINTO	89,4	10,6	*	*	94,4	5,6	*	*	92,1	7,9	*	*	93,6	6,4	*	*	
ESC. RÍO BLANCO	96,8	3,2	*	*	97,1	2,9	*	*	98,1	1,9	*	*	100	0	*	*	
ESC. ESPAÑA	93,4	6,6	*	*	94,6	5,4	*	*	94,4	5,6	*	*	95,3	4,7	*	*	
ESC. JOHN KENNEDY	99,1	0,9	*	*	98,7	1,3	*	*	99,5	0,5	*	*	96,4	3,7	*	*	
ESC. FERROVIARIA	95,9	4,1	*	*	97,3	2,7	*	*	91,9	8,1	*	*	95,3	4,7	*	*	
ESC. GABRIELA MISTRAL	97	3	*	*	95,1	4,9	*	*	97,1	2,9	*	*	97,9	2,1	*	*	
ESC. JOSÉ MIGUEL CARRERA	92,6	7,4	*	*	95,2	4,8	*	*	94,9	5,1	*	*	95,9	4,1	*	*	
ESC. EL SAUCE	99,6	0,4	*	*	100	0	*	*	100	0	*	*	100	0	*	*	
LICEO MAX. SALAS MARCHAN	96,5	3,5	96,1	3,9	98,1	1,9	96,9	3,1	96,1	3,9	92,7	7,3	95,5	4,5	94,5	5,5	

LICEO TÉCNICO AMANCAY	*	*	96,9	3,1	*	*	88,8	11,2	*	*	92,2	7,8	*	*	93,2	6,8
LICEO POLITÉCNICO AMÉRICA	86,3	13,7	87,7	12,3	82,9	17,1	88,5	11,5	95,5	4,5	92,7	7,3	100	0	92	8
LICEO REPÚBLICA ARGENTINA	91,8	8,2	85,5	14,5	90,2	9,8	90,1	9,9	88,6	11,4	83,6	16,4	85,8	14,2	86	14
CEIA DR. OSVALDO ROJAS	93,8	6,2	92,9	7,1	93,7	6,3	94,6	5,4	96,2	3,8	90,6	9,4	80	20	72,5	27,5
ECS. E-508	79,2	20,8	*	*	70,6	29,4	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

RENDIMIENTO SIMCE

SIMCE 4° BÁSICO											
EGT A DI EGN MENTOG	RE	SULTADO AÑ	ÑO 2014	RES	RESULTADO AÑO 2015						
ESTABLECIMIENTOS	LENG.	MAT.	SOC.	LENG.	MAT.	COM.					
ESC. IGNACIO CARRERA PINTO	233	217	234	250	243	*					
ESC. RÍO BLANCO	245	252	237	266	258	*					
ESC. ESPAÑA	250	230	237	237	229	*					
ESC. JOHN KENNEDY	256	250	241	253	227	*					
ESC. FERROVIARIA	221	206	217	234	207	*					
ESC. GABRIELA MISTRAL	260	245	233	253	257	*					
ESC. JOSÉ MIGUEL CARRERA	245	214	251	216	192	*					
ESC. EL SAUCE	255	239	238	238	243	*					
LICEO REPÚBLICA ARGENTINA	245	225	230	253	217	*					

SIMCE 8° BÁSICO											
EGTA DI EGIMENTOG	RESUL	ΓADO A	AÑO 2014		RESULTADO AÑO 2015						
ESTABLECIMIENTOS	LENG.	MAT.	C.NAT.	HGCS.	LENG.	MAT.	C.NAT.	HGCS.			
ESC. IGNACIO CARRERA PINTO	207	235	*	241	231	233	244	*			
ESC. RÍO BLANCO	231	263	*	259	224	232	255	*			
ESC. ESPAÑA	228	234	*	251	250	250	260	*			
ESC. JOHN KENNEDY	208	230	*	223	242	238	259	*			
ESC. FERROVIARIA	243	229	*	236	208	219	237	*			
ESC. GABRIELA MISTRAL	234	242	*	237	232	245	259	*			
ESC. JOSÉ MIGUEL CARRERA	248	252	*	260	204	214	211	*			
ESC. EL SAUCE	230	250	*	224	242	262	244	*			
LICEO MAX. SALAS MARCHAN	240	259	*	263	231	253	258	*			
LICEO POLITÉCNICO AMÉRICA	218	216	*	232	190	227	242	*			
LICEO REPÚBLICA ARGENTINA	198	215	*	215	203	218	227	*			

SIMCE 2° MEDIO											
ECTADI ECIMIENTOS	RESUL	TADO A	ÑO 2014	RESULTADO AÑO 2015							
ESTABLECIMIENTOS	LENG.	MAT.	C. NAT	LENG.	MAT.	HGCS.					
LICEO MAX. SALAS MARCHAN	255	237	235	222	251	242					
LICEO TÉCNICO AMANCAY	196	178	195	237	205	220					
LICEO POLITÉCNICO AMÉRICA	187	203	218	206	206	211					
LICEO REPÚBLICA ARGENTINA	213	194	211	209	214	222					

En el SIMCE 2015 rendido en el nivel de 4º Básico en la educación municipal de esta comuna, se observa un resultado similar en los subsectores de lenguaje y matemática respecto de la evaluación 2014. A pesar delos resultados similares, es decir, no significativos, en algunos establecimientos se debe avanzar mientras que en otros hay que afianzar sus logros, para que de esta manera los colegios y liceos se encuentren siempre sobre el promedio de los grupos de igual nivel socio económico con los que se los relaciona. Para esto se deben consolidar los planes de mejoramiento educativo que realizan los establecimientos para mejorar la calidad de los conocimientos y habilidades y, por consecuencia, los indicadores de puntaje SIMCE.

En el nivel de 8º Básico en la educación municipal de esta comuna, se observa un decrecimiento de 2,5 puntos en el puntaje promedio del subsector de lenguaje respecto de la evaluación 2014, en matemática se produjo un decrecimiento de 3 puntos respecto de la evaluación anterior, ambos decrecimientos son considerados por el sistema de medición como poco significativos.

En el nivel de 2º Medio en la educación municipal de esta comuna, se observa un crecimiento de 5,75 puntos en el puntaje promedio del subsector de lenguaje respecto de la evaluación 2014 y en matemática se produjo un crecimiento de 16puntos, respecto de la evaluación anterior, crecimiento significativo para el subsector.

En el nivel de Cuarto Año Básico y en algunos establecimientos, se está logrando estabilizar los puntajes respecto a los años anteriores, tomando como referente el mismo nivel socioeconómico del establecimiento, la meta es lograr esto y seguir avanzando, mediante la aplicación de las estrategias contenidas en los planes de mejora y los del establecimiento.

Esperamos que esta estabilización se logre por medio de los Planes de Mejoramiento Educativo de cada establecimiento de la ley SEP, que comprenden acciones en dominio lector desde el año 2009, y a partir del año 2010, fueron siendo comprendidos el subsector de matemáticas, en el 2011 el subsector de ciencias, y en el 2012 la incorporación de la educación media, que actualmente está en el nivel de cuarto medio, para luego incrementar los puntajes y de esta manera emigrar los alumnos que se encuentran en nivel Insuficiente al elemental y estos al adecuado, complementado con el incremento de horas en los subsectores de Lenguaje, Matemática y Ciencias, se logren frutos favorables en todos los niveles de la educación y se vean reflejados en los resultados de las mediciones nacionales que se realizan en Cuarto y Octavo Año Básico y Segundo Año de Enseñanza Media durante el año 2016.

PRUEBA DE SELECCIÓN UNIVERSITARIA

Prueba de selección Universitaria.											
ESTABLECIMIENTOS	RESU	LTADO 2014	AÑO	RESULTADO AÑO 2015							
	LENG.	MAT.	PROM.	LENG.	MAT.	PROM.					
LICEO MAX. SALAS MARCHAN	494,92	479,33	487,13	500	495,7	497,85					
LICEO TÉCNICO AMANCAY	387,98	370,82	379,34	386,16	416,73	401,4					
LICEO POLITÉCNICO AMÉRICA	357,25	408,25	382,75	323	369,3	346,15					
LICEO REPÚBLICA ARGENTINA	475,61	423,67	449,64	420,8	393,2	407					
CEIA DR. OSVALDO ROJAS	381,02	392,60	386,81	372	390,5	381,25					

En estos resultados se encuentran numerosas variables influyentes como son: motivación e interés del alumno(a) por estudiar educación superior; el respaldo y apoyo familiar; la entrega del Currículo completo; aprovechamiento de los tiempos reales dedicados a la práctica; las condiciones internas y externas de motivación de cada unidad educativa. Así tenemos alumnos que alcanzan puntajes nacionales y que esto les permite acceder a las Instituciones y Carreras de su preferencia. Sin embargo, por la universalidad del proceso, siempre se destaca lo global en desmedro de los verdaderos logros. Es una utopía pretender que en un Liceo donde rinden la PSU cerca de trescientos jóvenes, el cien por ciento logre los resultados satisfactorios por la disparidad de intereses y factores concomitantes involucrados.

En este orden de ideas y poniendo la mirada en los resultados del sector científico humanista, en el Liceo Maximiliano Salas Marchan, el promedio de esta prueba sigue siendo significativo. Al respecto se debe mencionar que, prácticamente el 71% del alumnado alcanzó puntajes mayores a los 450 en lenguaje y en Matemática lo hace el 70%.

Las demás unidades educativas centran su quehacer en lo técnico Profesional, lo que significa que su prioridad es alcanzar la titulación de su alumnado para que sean ellos quienes decidan el incorporarse al mundo laboral o continuar con su formación profesional a nivel superior.

PERFIL DE LOS ALUMNOS DE LA EDUCACIÓN MUNICIPAL DE LOS ANDES

Se habla de perfil del alumno, para referirse a qué características y competencias la institución escolar pretende formar en los educandos, plasmadas en el ideario escolar y en los proyectos institucionales. El perfil que se traza es el del alumno ideal, al que se tenderá que se acerquen, quienes concurran a educarse a esa institución.

La ley General de Educación define el perfil del alumno, por tanto la comuna debe tenerlos como base, cuyas características y/o competencias son:

INQUISITIVOS. Investigan, exploran conceptos, ideas y problemas significativos y adecuados para la edad utilizando las tecnologías de la información entre otros. Y al hacerlo, logran un aprendizaje profundo y desarrollan un entendimiento interdisciplinario, extenso que les permite entender y actuar en el mundo.

EQUILIBRADOS. Practican hábitos de Educación Física y salud frecuente en su vida cotidiana, se expresan a través de la música y el arte, aprecian el arte y la naturaleza para lograr el bienestar propio y de los demás.

REFLEXIVOS. Se dan tiempo para pensar y aprender de sus propios procesos y experiencias. Son capaces de evaluar y entender sus fortalezas y limitaciones para apoyar su aprendizaje y desarrollo personal.

ABIERTOS DE MENTE. Entienden y aprecian su propia cultura y sus historias personales, valorando el pertenecer a la nación chilena. Conocen y son abiertos a otras culturas y puntos de vista, valores y tradiciones de otras personas y comunidades.

PENSADORES. Piensan en forma reflexiva, aplican habilidades de pensamiento crítico y creativo para reconocer y enfrentar problemas simples, para la formulación de proyectos y tomar decisiones razonadas y éticas.

AUDACES. Abordan situaciones desconocidas sin ansiedad y tienen la confianza para explorar nuevas ideas.

COMUNICADORES. Entienden y expresan ideas e información con seguridad, eficacia y en forma creativa, en lengua castellana o en uno o más idiomas extranjeros y en distintos modos de comunicación. Trabajan efectivamente, con esfuerzo, perseverancia y de buen grado en colaboración con otros.

RESPETUOSOS Y EMPÁTICOS. Muestran empatía, compasión y respeto hacia las necesidades y sentimientos de otros. Reconocen los deberes y derechos y sus responsabilidades. Son comprometidos con servir y ejecutivos para lograr hacer una diferencia positiva en la vida de otros y en el entorno.

CON PRINCIPIOS. Comprenden los principios del razonamiento moral, tienen integridad y sentido de la justicia.

Agregamos las características locales respaldadas por los PEI de cada Institución Escolar como por los convenios firmados por los directores en los nuevos concursos.

AMBIENTALISTA. Entiende la importancia de vivir en equilibrio con la naturaleza, conociendo el entorno natural que posee su comuna, que es amante y respetuoso de la naturaleza y del medio ambiente, demostrándolo con acciones concretas.

CIUDADANO. Conoce y respeta el sistema democrático como la forma de convivencia que nos permite un desarrollo personal y social más completo y digno; de las autoridades de la comuna, conoce el rol que cumple cada una de estas, como también su propio rol integrante en la comunidad, como un ser distintivo viviente de la institución a la que pertenece y a la ciudad, dando testimonio en su entorno de lo que cada uno es.

FORMADO. Desarrollado en un entorno seguro y propicio para que los alumnos puedan desarrollar capacidades, como:

- Innovación y emprendimiento.
- Liderazgo.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Respeto.
- Cooperación.

HABILIDADES. Las Instituciones Municipales desarrollan en sus alumnos habilidades como:

- Capacidad de aprender por cuenta propia.
- Capacidad de análisis, síntesis y evaluación.
- Pensamiento creativo y crítico.
- Capacidad de identificar, formular y resolver problemas.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Uso eficiente de las tecnologías de la información.
- Buena comunicación oral y escrita.
- Capacidad de trabajo, rigurosidad y cultura de calidad.
- Dominio del idioma inglés.
- Trabajo en equipos.
- Cultura local, nacional e internacional.

ACTITUDES. Las instituciones Municipales promueven a través de todas sus actividades que sus alumnos posean actitudes como:

- Conciencia clara de las necesidades de la comuna, provincia, región y de su país, la valentía y la confianza para luchar contra cualquier obstáculo o situación que no aporte al desarrollo sostenible de su país y de su comunidad.
- Capacidad de distinguir la verdad real de la verdad aparente; entre elementos de valor temporal y cosas de valor permanente; entre lo superficial y lo sutil.
- Compromiso de actuar como agentes de cambio y cultura de trabajo.
- Reconocimiento y respeto del valor inherente y de los derechos innatos de los individuos, naturaleza y de la sociedad. Estos deben ser considerados como la base para que los alumnos se comprometan con un Proyecto de vida más elevado y digno.
- Aprecio por la cultura y compromiso con el cuidado de su salud física y mental.

DOTACION DE PERSONAL

La Dotación del Personal Docente y Asistente de la Educación de la Comuna se definirá al término de las reuniones que se han implementado con el Ministerio de Educación y con los Equipos de Gestión de los Establecimientos Educacionales, de manera de cubrir todas las áreas, para que así las Escuelas y Liceos de la Comuna de Los Andes puedan entregar un Servicio Educativo de Calidad a sus alumnos.

Para la definición final de la Dotación, que debe estar establecida al 15 de Noviembre, se considerarán entre otros factores, los siguientes:

- 1. Uso del 5% facultad de los directores entregada por la ley 20.501.
- 2. Profesionales no Docentes que demanda la implementación del Proyecto Integración.
- 3. Monitores que demandan los proyecto de Jornada Escolar Completa.
- 4. Profesionales docentes que demandan los planes de mejoramiento de la Ley SEP.
- 5. Matrícula de cada Establecimiento, Planes y programas y Número de cursos Proyectados para el año 2018.
- 6. Aplicación de Normativa Legal, frente a Plan de Retiro, Salud Incompatible, Salud Irrecuperable.
- 7. Lineamientos Ministeriales en la implementación de la Nueva Carrera Docente.

Dado lo anterior, los cuadros que se presentan a continuación, reflejan las cifras concretas hasta el año 2016, pero una primera PROYECCION de lo planteado para el año 2017.

El anexo que dará cuenta de la Dotación FINAL de Docentes y Asistente de la Educación 2017 de la Comuna será ratificada por la Nueva Administración Municipal antes del inicio del Año Lectivo 2018, de acuerdo a la normativa vigente.

Dotación docente

AÑOS	N° DOCENTES	N° DE HORAS
2017 Proyectada	422	14.430
2016	483	16.953
2015	445	15.889
2014	422	14.772
2013	483	16.677
2012	446	14.935
2011	460	15.279
2010	457	14.360
2009	436	14.224
2008	420	14.187
2007	453	13.872

Asistentes Educacionales (No Docentes)

AÑOS	N°Funcionarios	N°HORAS
2017 Proyectada	376	14.844
2016	406	16.164
2015	354	14.322
2014	347	13.691
2013	338	13.429
2012	335	13.018
2011	369	13.958
2010	286	9.692
2009	270	9.411
2008	193	7.053
2007	193	7.053

Es necesario tener presente, que en los meses siguientes, después de haber presentado el PADEM 2018, se seguirán realizando ajustes a la dotación docente y a la dotación de los Asistentes de la Educación, hasta el inicio del año lectivo 2018, conforme a la Matrícula Final del año 2017 de cada establecimiento educacional.

De presentarse esta situación el DAEM, previo a resolver realizará los análisis jurídicos y económicos que sean necesarios conforme lo establecido en el Estatuto Docente.

La dotación 2018 debería considerar los efectos que se producirán por las situaciones previamente descritas, además de la regularización de los siguientes aspectos, los cuales deben ser dimensionados:

- 1.- Rebajas horarias (artículo 130 DS 453) de docentes que han cumplido 30 años de servicios docentes y que, de acuerdo con la ley pueden reducir la docencia efectiva de aula a un máximo de 32 horas cronológicas, debiendo destinar el resto de su horario a actividades curriculares no lectivas.
- 2.- Aplicación del artículo 129 del D.S.Nº 453, de Educación de 1991, que implica que en establecimientos con JEC, los docentes que cumplen jornadas iguales o superiores a 38 horas cronológicas semanales, la proporción de tiempo que se determina para docencia de aula debe reducirse en 45 minutos, diferencia esta que pasa a incrementar el tiempo que debe ser utilizado en actividades curriculares no lectivas por el docente.

VISIÓN

Nos consolidaremos y seremos considerados como una de las cinco mejores instituciones de educación pública de la región por nuestro compromiso con la formación de ciudadanos responsables y autónomos, con espíritu crítico, abiertos a la diversidad, inclusivos, capaces de enfrentar desafíos en forma creativa y respetuosa, destinados a promover el bien social en escenario con múltiples contextos que aporten al desarrollo comunal.

PRINCIPALES COMPONENTES DE LA VISIÓN

- El DAEM ejerciendo el liderazgo de la gestión.
- Compromiso con la formación de personas.
- Formación de ciudadanos responsables y autónomos.
- Promoción del bien social y el desarrollo personal de los alumnos y las alumnas.
- Convivencia escolar armónica.
- Respeto mutuo.
- Posibilitar ambientes de aprendizaje.
- Generar condiciones de bienestar para todos los miembros de la comunidad educativa.

MISIÓN

Entregar una educación pertinente y de excelencia, enfocada al desarrollo integral de las capacidades de los educandos, a través de la promoción de valores y conocimientos concebidos como herramientas intelectuales, culturales, morales y sociales que eleven su calidad de vida en los ámbitos personal, familiar y comunitario.

PRINCIPALES COMPONENTES DE LA MISIÓN

- Educación de calidad y excelencia para todos y todas.
- Desarrollo de capacidades y habilidades.
- Equipo humano comprometido con los procesos.
- Participación activa e integración de todos los miembros de la comunidad escolar.

FOCO ESTRATÉGICO

- ✓ Educación de calidad: una educación que sea pertinente y por lo mismo, significativa para los estudiantes, sus familias y comunidad. Una educación que no solo se preocupe de los aprendizajes cognitivos, sino dirigida al desarrollo integral del estudiante, es decir preocupada también de sus aspectos afectivos, sicomotores y psicosociales. La idea es que una educación de excelencia se constituya en un proceso focalizado en el desarrollo de la persona del estudiante, sus proyecciones de trascendencia y su inserción en el mundo laboral o de los estudios superiores de enseñanza.
- ✓ Excelencia en el servicio: calidad de los servicios otorgados por las distintas instancias comunales de educación y sus actores educativos, desde la gestión eficiente y eficaz hasta el desempeño pedagógico de los docentes, atendiendo, además, las diferencias que puedan existir en el universo de los estudiantes, en el plano social y económico como en el plano de los aprendizajes. De esta manera, el servicio prestado satisface las necesidades y aspiraciones de los estudiantes y sus familias, y aporta al desarrollo de la comuna de acuerdo a sus propios medios y condicionantes de trabajo.
- ✓ Innovación y mejora continua: un proceso educativo que pretende una educación de excelencia y la excelencia en el servicio, implica que dicho proceso esté siempre innovando para una mejora continua. Esto significa que los procesos educativos estén permanentemente buscando nuevas formas de llevarse a cabo de acuerdo a las necesidades pedagógicas y de desarrollo de los alumnos. Esto implica, a la vez, que la Escuela se transforme en un lugar donde la producción, acumulación y distribución de los conocimientos se constituyan en parte importantes de lo que se denomina "gestión del conocimiento". La Escuela, en este sentido, es capaz de generar conocimientos a través de su propia experiencia educativa y esto debe ser aprovechado para ponerlo a disposición de sus estudiantes y familia.

INFORMACIÓN DEL PLADECO VIGENTE (2011 – 2015)

A continuación se presenta un extracto del PLADECO vigente, correspondientes al diagnóstico comunal y a la política comunal de educación y cultura, las que se encuentran planteadas dentro como una sola área de desarrollo.

Educación, en el área de la educación es posible identificar 3 grandes problemáticas en la comuna; la primera tiene relación con la escasa vinculación que presenta la educación Técnico Profesional impartida en la comuna respecto de las principales actividades productivas de Los Andes, como son la minería, la agricultura y los servicios. Esto genera bajas expectativas laborales para los jóvenes que salen de liceos técnico- profesionales.

La segunda problemática son los bajos puntajes promedio obtenidos por los alumnos de los establecimientos educacionales municipales en la pruebas SIMCE y PSU en relación a los puntajes promedio a nivel regional, esta situación genera a la vez una disminución de matrículas en los establecimientos municipales, la cual es absorbida por los establecimientos educacionales subvencionados y particulares. Ante esto, se hace necesario optimizar la calidad de la educación municipal y fortalecer el sistema de educación municipal, para lograr competir con la amplia oferta de educación subvencionada y particular existente en la comuna.

Finalmente, otro de los problemas en el área educacional es la baja oferta de educación superior de prestigio en la comuna, ya que esta situación produce perdida de capital humano por la migración de los jóvenes a otras comunas para la realización de estudios superiores y posteriormente para desempeñarse laboralmente.

Para mejorar o dar solución a la actual situación de la educación en la comuna es necesario generar esfuerzos por desarrollar mayor oferta de carreras técnicas, a nivel de enseñanza media y superior, a fines con las principales actividades productivas de la comuna como son la minería y los servicios relacionados a esta actividad (hotelería, gastronomía, entre otros), con tal de formar mano de obra local calificada y más competencias laborales que respondan a los requerimientos de la comuna.

Mejorar los niveles de calidad de la educación en el sistema educacional municipal es otro desafío importante de lograr, para lo cual es fundamental la aplicación de estrategias que apunten a mejorar los niveles de aprendizaje de los alumnos, como la generación de procesos de capacitación y actualización del equipo docente para lograr implementar nuevas técnicas y métodos más eficientes de enseñanza en los distintos establecimientos educacionales.

La situación de baja oferta de educación superior en la comuna también es un tema relevante de solucionar, para ello, es necesario fomentar la instalación de centros de formación técnica, institutos de educación superior y universidades, además de generar alianzas estratégicas con las instituciones de educación superior existentes con tal de ampliar la oferta de carreras impartidas por estos establecimientos en la comuna.

La comuna ha experimentado en el último tiempo un crecimiento de la oferta de educación superior, debido a la instalación de centro de formación técnica, institutos

superiores y sedes universitarias, pero esta oferta educacional aún se percibe como insuficiente.

Los Andes cuenta actualmente con una renovada infraestructura y equipamiento en algunos establecimientos de salud pública, sin embargo, los indicadores de salud como la tasa de mortalidad general e infantil han ido aumentando, aunque levemente, año tras año.

Desafíos-Objetivos Áreas Socioeconómicas, cultural y de Educación

- 1. Lograr una educación de excelencia en sus niveles pre-escolares, escolares y superior asociado a la generación de competencias.
- 2. Fomentar y apoyar iniciativas que generen oportunidades para grupos prioritarios, niños/as, jóvenes, personas con discapacidad, adultos mayores y mujeres, en los ámbitos de equipamiento comunal, cultura y recreación, desarrollo personal e integración.
- 3. Participación en Educación Ambiental.

La Municipalidad de Los Andes a través de la Unidad de Sustentabilidad ha trabajado durante estos últimos años en Educación Ambiental en establecimientos municipales, realizando charlas, capacitaciones y actividades relacionadas con el medio ambiente local.

Estas Actividades han permitido a algunos establecimientos poder crear Brigadas ecológicas, las cuales se encargan del cuidado medio ambiental y manejo de residuos dentro de los establecimientos y de la comunidad.

Las Charlas y Capacitaciones se realizan durante el periodo escolar en los diferentes establecimientos de la ciudad, y además en temporada de verano se realizan actividades educativas para niños y jóvenes de diferentes zonas de la misma comuna.

11. - LEY SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL (SEP)

PLANES DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO LEY SEP (LEY Nº 20.248)

Se categorizan12 Escuelas del Departamento de Educación Municipal de Los Andes.

Nº	Escuela	Categoría	Matrícula	Alumnos
Orden			Septiembre	SEP
			2017	
1	Valle Andino	No categorizado	80	41
2	Ignacio Carrera Pinto	Medio - Bajo	242	170
3	Río Blanco	Medio	118	53
4	España	Medio - Bajo	932	480
5	John Kennedy	Medio	257	184
6	República Argentina	Insuficiente	260	200
7	Ferroviaria	Insuficiente	272	159
8	Gabriela Mistral	Medio	288	208
9	José Miguel Carrera	Insuficiente	159	125
10	El Sauce	Medio	257	159
11	Politécnico América	No categorizado	181	149
12	Max. Salas Marchan	Medio	1377	578
13	Técnico Amancay	No categorizado	383	262
14	Dr. Osvaldo Rojas	No categorizado	838	276
		Suma	5644	3044

COMPROMISOS, INICIATIVAS Y GESTIONES DESDE EL DAEM

- 1) Crear equipos de coordinación en tipo de educación, área, ciclo u otros, si los equipos estuvieren conformados, la coordinación deberá entregar lineamientos, acciones y una carta Gantt para su funcionamiento durante el año y en aquellos que estén débiles fortalecerlos, y aquellas áreas técnicas donde se necesiten equipos crearlos. Es necesario crear:
 - a) Coordinador Educación Media,
 - b) Coordinador Técnico Profesional
 - c) Coordinador Académico
 - d) Equipos de Evaluación SIMCE-PSU

Equipos que se han creado:

- a) Jefe UTP comunal.
- b) Coordinador Educación Parvularia.
- c) Coordinador Extraescolar
- d) Coordinador de Convivencia Escolar
- e) Coordinador Primer Ciclo
- f) Coordinador Segundo Ciclo
- 2) Coordinación, planificación y ejecución de estrategias que favorezcan el Proceso de los Planes de Mejoramiento Educativo.
 - Coordinación de apoyo.
 - Insumos
 - Implementación
 - Ejecución
 - Seguimiento
 - Ajuste de los Planes remediales a la luz de los resultados del SIMCE 2016.
- 3) Coordinar, minimizar los tiempos de licitación y concretar la entrega de recursos financieros, materiales y recursos humano demandados por cada PME de cada establecimiento.
- 4) Entregar y dar a conocer a los directores, jefes de UTP y profesores, un plan de acciones que tiendan a mejorar los resultados de la evaluación docente y por ende mejorar los indicadores que tiene la comuna según información entregada por docentemas vía CPEIP.
- 5) Antes que finalice el segundo semestre 2017, se deberá evaluar el cumplimiento del convenio a cada director, para luego informar los resultados al Concejo Municipal.
- 6) La coordinadora en Educación Parvularia se comprometerá en:

- a) Realizar reuniones mensuales del comité comunal de Educación Parvularia, y entregar a los directores y UTP el calendario de reuniones del año.
- b) Entregar lineamientos y Capacitaciones a las educadoras de párvulos en estrategias específicas para desarrollar en niños y niñas el amor por la lectura, el encuentro con los libros y el desarrollo de habilidades claves para que estos párvulos, puedan articular este conocimiento y habilidad con su posterior encuentro con el proceso lecto-escritor formal a su ingreso al primer año de Enseñanza Básica.
- c) Dar continuidad de estas estrategias en el primer año básico potenciando a niñas y niños en una línea continua de aprendizajes claves, acompañándolos en su trayectoria lectora.
- d) Implementar en los establecimientos que cumplan con los requisitos, a la jornada escolar completa para párvulos, con el firme propósito de ofrecer a niñas y niños de los niveles de transición más y mejores oportunidades de aprendizajes.
- e) Sugerir y guiar a las educadoras de párvulos para que en conjunto con la Unidad Técnico Pedagógica de sus respectivas escuelas y profesores de primer año Básico, puedan confeccionar y sistematizar un programa pedagógico que favorezca la trayectoria de los aprendizajes desde la Educación Parvularia a la educación básica en coherencia con las Bases curriculares de ambos niveles.
- f) En el contexto de una nueva mirada "escuela" (que hoy desde lo administrativo y pedagógico se inicia desde el primer nivel de transición) Colaborar en caso de ser necesario con aquellos lineamientos referidos a los párvulos en el programa de formación ciudadana y también en el manual de convivencia escolar ya que este nivel se debe incorpora en estos documentos técnicos considerando las características de desarrollo de los párvulos y su relación con las familias.
- g) En el mes de noviembre se organizará la semana de la educación parvularia, para realzar la importancia del crecimiento, desarrollo personal y social del párvulo.
- 7) En el primer ciclo se realizaran las siguientes acciones:
 - a) Ampliar cobertura curricular a nivel de control de procesos pedagógicos que serealizan en cada establecimiento.
 - b) Mejorar progresivamente puntajes SIMCE en niveles de 2° y 4° año básico.
 - c) Aumentar progresivamente visitas a terreno, para corroborar aspectos técnicos pedagógicos y curriculares.
 - d) Lograr articulación entre niveles de pre básica (pre kínder y kínder) y 1° año básico.
 - e) Implementar trabajo de talleres pedagógicos comunales para intercambio pedagógico entre especialistas.
 - f) Entregar apoyo técnico y pedagógico continuo a los establecimientos educacionales de la comuna.

- g) Implementar canales de comunicación efectivo entre SECREDUC, DAEM y establecimientos educacionales en cuanto a políticas educativas, asesoría técnica pedagógica e insumos educativos actualizados desde el nivel central del MINEDUC.
- h) Considerando los nuevos cambios en educación, se comenzará como plan piloto en algunos establecimientos a coordinar los niveles de 5° y 6° básico.
- 8) Coordinar y concretar el cumplimiento de las iniciativas propuesta en todos los ámbitos, en el FONDO DE APOYO A LA EDUCACIÓN PÚBLICA (FAEP) 2017, que son:
 - a) MEJORAMIENTO DE HABILIDADES Y CAPACIDADES DE GESTION PARA LA EDUCACION MUNICIPAL con una inversión de \$125.500.000.-
 - b) INVERSION DE RECURSOS PEDAGOGICOS Y DE APOYO A LOS ESTUDIANTES con una inversión de \$ 100.000.000.-
 - c) ADMINISTRACIÓN Y NORMALIZACION DE LOS ESTABLECIMIENTOS con una inversión de \$ 242.097.400.-
 - d) MANTENCION, CONSERVACION, MEJORAMIENTO Y REGULACION DE INMUEBLES E INFRAESTRUCTURA con una inversión de \$ 35.792.200.-
 - e) SANEAMIENTO FINANCIERO con una inversión de \$ 135.000.000.-
 - f) MEJORAMIENTO ACTUALIZACION Y RENOVACION DE EQUIPAMIENTO Y MOBILIARIO con una inversión de \$ 140.000.000.-
 - g) TRANSPORTE ESCOLAR con una inversión de \$ 40.000.000.-
 - h) PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA con una inversión de \$ 150.000.000.-
- 9) La iniciativa que se abordará para solucionar este problema es trasladar el CEIA a las dependencias nuevas del Liceo República Argentina (el liceo utilizará la parte central del recinto). El local que dejaría el CEIA en Maipú sería ocupado por algunos cursos de la Escuela España solucionando la incomodidad que los estudiantes de esta escuela sufre el día de hoy.
- 10) Mediante un asesor, remunerado por ley SEP, potenciaremos en todo ordena los Liceos Técnico Profesionales de la Comuna que permita mejorar la demanda de los alumnos y apoderados, y satisfacer una necesidad comunal frente a la oportunidad laboral. Para tal efecto se realizarán las siguientes acciones:
 - Liceo TECNICO AMANCAY: Fortalecerá su opción en la línea Técnico-Profesional Técnico y Comercial.
 - Consolidación de la conversión a establecimiento Mixto, a partir de Primero Medio.
 - o Consolidación de la Carrera de Servicios Hoteleros.

- En el año 2016, se aplicarán las adecuaciones curriculares, de manera de conectar con los requerimientos de Empresas presentes en la zona y se agregarán las menciones a las carreras respectivas, según las nuevas adaptaciones curriculares del MINEDUC.
- Cumplir con los requisitos formales, esto es la solicitud ante la SEREMI competente, acreditando motivos que hacen necesaria la nueva disposición de los establecimientos.
- LICEO POLITECNICO AMERICA: Fortalecerá su opción en la línea Técnico-Profesional Industrial.
 - Mantendrá las carreras de Electricidad y Edificación, sin embargo se realizará adecuaciones Curriculares de manera de satisfacer necesidades de mano de obra en la Comuna.

Nuevas carreras:

Junto con potenciar las dos carreras existentes de edificación y electricidad, se propone la creación de 2 nuevas carreras, acorde a las nuevas bases curriculares de la Educación Técnico Profesional, ellas serían:

- 1. Conectividad y Redes.
- 2. Mecánica Automotriz.
- 11) Se realizarán Ajustes y disminución en las horas Contrata a docentes y asistentes de la educación, basándose en los requerimientos de los Planes de Estudio y la matrícula de cada Establecimiento de la Comuna.
- 12) Se reubicarán las horas de docentes titulares preferentemente en los requerimientos de los Planes de Estudio de su Establecimiento, así como también en otros Establecimientos donde sus horas sean requeridas.
- 13) Se fusionaran Pre-Kínder y Kínder en aquellos establecimientos cuya matrícula no cumpla con los estándares requeridos correspondiente a un mínimo de 25 alumnos por nivel.
- 14) En lo relativo a los Jefes de las Unidades Técnicas Pedagógicas, antes del inicio del año lectivo 2017 serán evaluados sus nombramientos y ajustados a lo que se prescribe en la normativa vigente a partir de la ley Nº 20.501, sobre la Calidad de la Educación que modifica la ley 19.070, Estatuto Docente.
- 15) Implementar una adecuación curricular innovadora para la integración efectiva dela oferta educacional técnico profesional de Los Andes a los requerimientos del mercado laboral y las estrategias de desarrollo comunal y regional.

Lo anterior es causa suficiente para innovar en la implementación curricular y pedagógica enmarcándose en las recomendaciones ministeriales para la especialidad. Buscando a través de nuevos enfoques pedagógicos disminuir la brecha entre las prescripciones de la enseñanza en el liceo y los requerimientos de habilidades y

competencia de un mercado laboral reducido e implacable no siempre coincidente con las políticas de desarrollo regional provincial y comunal.

Para avanzar en el cumplimiento de éste desafío se proponen los siguientes Objetivos específicos.

- Evaluar el desempeño de empleabilidad de los egresados relacionado con los niveles de logro del currículo actual.
- Identificar y caracterizar las brechas que se producen entre el logro curricular y la empleabilidad de los egresados.
- Re-perfilar las mallas curriculares a fin de adaptarlas competitivamente a las circunstancias del mercado y las políticas públicas de desarrollo territorial.
- Ajustar el proceso pedagógico a fin de aumentar el nivel de concreción curricular y la instalación de las competencias y habilidades demandadas para los egresados.
- 16) Implementar un plan de comunicación y marketing que promueva las fortalezas de los establecimientos municipales desde la óptica de los sellos.
- 17) La asociación de Asistentes de la educación de Los Andes, realizará las siguientes acciones:
 - a.- Socializar el Reglamento Comunal de los Asistentes de la Educación, fomentando su implementación y cumplimiento en todas las unidades educativas, para la cual se realizará en cada establecimiento una actividad informativa a cargo de los delegados de los asistentes en uno de los consejos de profesores de inicio de año.
 - b.- Se reafirma el compromiso permanente de brindar un buen servicio a los usuarios y de mantener buenas relaciones entre pares y con los demás miembros de las comunidades educativas.
 - c.- Cumplir con dedicación y motivación sus deberes profesionales.
 - d.- Implementar instancias de reunión permanente entre todos los funcionarios de la Asociación de Asistentes y solicitar jornadas de capacitación adecuada a cada estamento de asistentes (auxiliares y administrativos), entre ellas, para dar a conocer el PADEM entre los asociados.
- 18) Supervisar y entregar un informe semestral sobre el uso de la plataforma de gestión educacional; analizar la cobertura curricular y la aplicación de los distintos instrumentos para detectar los avances de los alumnos.
- 19) El coordinador Comunal de Explora se compromete a Ejecutar los Programas de Explora Conicyt, a través de exposiciones, muestras itinerantes, Ferias científicas escolares, Pasantías científicas, congresos científicos escolares, 1000 científicos, 1000 aulas, visitas guiadas a centros de investigación, jardín Botánico, piscicultura, y celebrar la semana de la ciencia y la tecnología en la primera semana de Octubre del 2017 y la primera semana de Octubre 2018.

- 16) Cubrir las necesidades de horas docentes y asistentes de la educación, al producirse aumento en el número de cursos producto de un incremento en la matrícula.
- 17) El equipo de convivencia del DAEM analizará el trabajo realizado en cada establecimiento vislumbrando el impacto que ha tenido, la incorporación de otros profesionales, en los distintos ámbitos de la convivencia escolar como en el plan de formación ciudadana y se compromete a:
 - a. Visitar a los establecimientos periódicamente en distintos horarios para monitorear la sana convivencia.
 - b. Fortalecer la Red de Convivencia Escolar con reuniones mensuales.
 - c. Monitorear permanente a los Manuales de Convivencia.
 - d. Revisar de los Planes de Gestión Anual y su monitoreo.
 - e. Cautelar las estrategias formativas para la prevención de la violencia escolar.
 - f. Revisar de las intervenciones que se realizan en diferentes situaciones de vulneración. (redes de apoyo).
 - g. Comprometer a los Establecimientos para que realicen actividades que promuevan la sana convivencia.
 - h. Verificar las buenas prácticas de convivencia y las acciones pacíficas para la resolución de conflictos.
 - i. Asesorar a la red de convivencia en todo lo referentes a las nuevas normativas que se presenten a través de MINEDUC.
 - j. Coordinar capacitaciones en temas de protocolos de actuación, mediación, resolución de conflicto y violencia escolar.
- 18) Gestionar las iniciativas para los establecimientos educacionales en el año 2017 (se detalla en pág. 65).
- 22) Para seguir potenciando la educación pública para un transitar paulatino de desarrollo a condiciones de mayor calidad, se requiere consolidar la sustentabilidad financiera que genere capacidades locales de desarrollo. Para la consecución de estos propósitos, hemos establecido las siguientes responsabilidades:
 - a) Tener todas las deudas canceladas al 31 de Diciembre del 2018.
 - b) Solicitar al Alcalde y al Honorable Concejo Municipal que mantenga el apoyo constante y permanente a EDUCACIÓN, en lo que dice relación con las Transferencias de Recursos Financieros.
- 23) Diseñar un plan de insumo, para la compra de materiales en los establecimientos técnicos profesionales.
- Para Fomentar el Desarrollo Profesional Docente en nuestra comuna, se organizarán Jornadas mensuales con todos los profesionales de la educación, para intercambiar experiencias en temas como: convivencia, informativas, de capacitación y expresión cultural, etc. que contribuyan al desarrollo profesional y a una identidad comunal en educación, facilitando la realización de éstas jornadas con recursos provenientes del FAEP.
 - a) En marzo se entregará un calendario de fechas para la Jornada mensual común para todos los docentes de la comuna, y para esto se solicitará a los establecimientos que el día lunes desde las 15:00 hrs. será el día que se

- realizarán consejos y otras acciones que requiera el establecimiento considerando que el lunes último de cada mes se realizará la jornada de Desarrollo Profesional Docente.
- b) La modalidad será rotatoria en los establecimientos del sistema.
- c) Se entregarán Instancia de conocimiento, potenciación de habilidades blandas y convivencia con miras a trabajo colaborativo y superación de deficiencias en climas institucionales.
- d) Posibilidad de encuentro de profesores con otros estamentos que se acuerden por turnos (directivos, autoridades, asistentes de educación, estudiantes, apoderados, organizaciones comunitarias, etc.).
- e) Se verá la factibilidad al acceso a expresiones culturales o de desarrollo personal (canto, danza, pintura, cine, teatro, yoga, etc.) desde los mismos participantes, sus comunidades o invitados.

25) El Área extraescolar se comprometa a:

- a) Mejorar en calidad y cantidad las actividades deportivas, recreativas y culturales.
- b) Incorporar al nivel pre básico, educación de adultos y alumnos con necesidades educativas especiales al programa propuesto por nuestra unidad.
- c) Mantener y fortalecer la participación de nuestros alumnos en los programas recreativos de vacaciones adjudicados por el departamento de educación tales como campamentos recreativos y escuelas abiertas (invierno verano).
- d) Incrementar la participación de los establecimientos municipales en los juegos deportivos escolares organizados por el IND y canalizados por la unidad extraescolar en las diferentes etapas de participación.
- e) Generar espacios para el desarrollo de la actividad fisico-deportiva de los colegios públicos tales como, estadios, gimnasios, piscinas etc.
- f) Coordinar y apoyar los talleres deportivos comunales de basquetbol, tenis de mesa, handball y voleibol creados para el entrenamiento de los alumnos más destacados de cada establecimiento y de esta forma mejorar el nivel deportivo para las competencias.

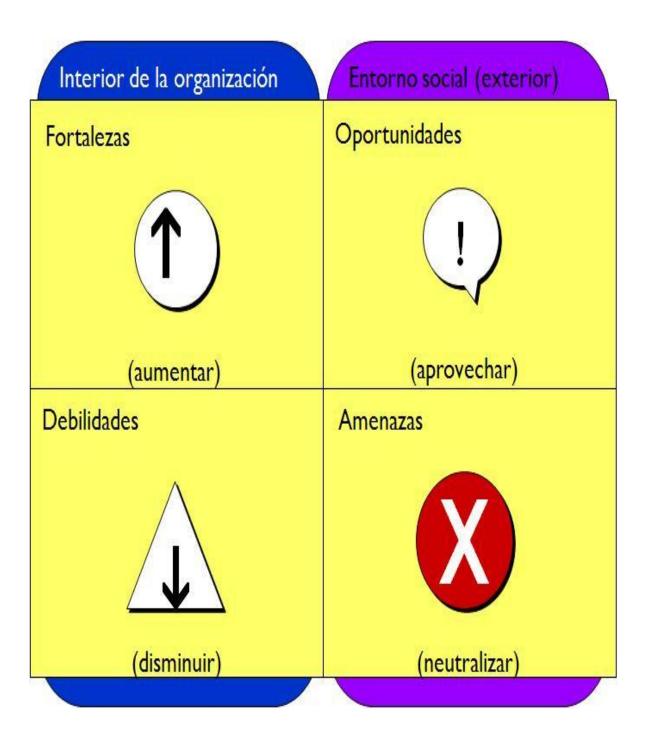
IVES: Índices de vulnerabilidad

ESTABLECIMIENTOS	IVE-SINAE BASICA 2014	IVE-SINAE BASICA 2015	IVE-SINAE BASICA 2016
LICEO MAX. SALAS MARCHAN	52,53%	52,5%	59,9%
ESCUELA BASICA ESPAÑA	64,25%	68,2%	71,9%
LICEO DE NIÑAS REP. ARGENTINA	82,61%	86,7%	86,6%
LICEO DE HOMBRES AMERICA	76,60%	83,3%	88,9%
ESC. BASICA JOHN KENNEDY	85,59%	84,3%	84,1%
ESCUELA BASICA FERROVIARIA	73,96%	79,5%	79,3%
ESC. BAS. GABRIELA MISTRAL	86,46%	89,5%	88,8%
ESC. BAS. GRAL. JOSE MIGUEL CARRERA	84,13%	87,4%	89,0%
ESCUELA BASICA RIO BLANCO	55,88%	60,8%	65,3%
ESCUELA BASICA EL SAUCE	68,22%	69,8%	72,8%
ESC. BAS. IGNACIO CARRERA PINTO	74,52%	77,1%	82,7%

ESTABLECIMIENTO	IVE-SINAE MEDIA 2014	IVE-SINAE MEDIA 2015	IVE-SINAE MEDIA 2016
LICEO MAX. SALAS MARCHAN	57,18%	60,6%	62,4%
LICEO TECNICO AMANCAY	88,48%	86,7%	84,9%
LICEO DE NIÑAS REP. ARGENTINA	77,36%	80,9%	86,9%
LICEO DE HOMBRES AMERICA	82,61%	88,0%	85,2%
DR. OSVALDO ROJAS GONZALEZ	S/I	S/I	S/I

FODA

Es un ejercicio efectuado por el DAEM que ayuda a saber en qué estado se encuentra internamente y qué factores externos le afectan, para ello se analizan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de acuerdo al siguiente esquema:



A grueso modo, se puede señalar que el FODA permite resolver dos preguntas: ¿Qué tenemos? ¿En dónde estamos?

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS

El sistema DAEM de Los Andes posee las siguientes fortalezas, entre otras.

- F1.- Profesionales con competencias para la gestión pedagógica y administrativa.
- F2.- Alto porcentaje de aprobación en establecimientos del sistema.
- F3.- Baja deserción escolar.
- F4.- Consejos escolares, constituidos y funcionando en todos los establecimientos.
- F5.- Educación de adultos con distintas modalidades y cobertura: básica y media adultos, especial, técnico.
- F6.- Capacidad de generar proyectos desde el DAEM y los Colegios, para el desarrollo del Sistema de Educación Municipal.
- F7.- Dotación docente completa.
- F8.-Movilización escolar para alumnos de sectores rurales cordilleranos y con necesidades educativas especiales (NEE).
- F9.- Infraestructura adecuada y en buen estado en unidades educativas del sistema o en vías de remodelación y construcción.
- F10.- Organizaciones de la comunidad educativa elegidos democráticamente (centros de alumnos, centro general de padres, clubes deportivos y otros) con personalidad jurídica, lo que facilita el acceso a proyectos concursables.
- F11.- Alto número de profesores evaluados "competentes" y algunos evaluados como "destacados", por el sistema nacional de evaluación.
- F12.- Gran número de docentes con perfeccionamiento, pasantías nacionales y/o en el extranjero sumado a un grupo de docentes con postgrados.

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

Se señalan como oportunidades todos aquellos Programas de distinta índole, que se encuentran en desarrollo en los establecimientos educacionales como apoyo a la labor pedagógica.

- O1.- Respaldos teóricos basados en los Marcos de la Buena Dirección y de la Buena Enseñanza.
- O2.- La obtención de metas esperadas, posibilita la postulación para acceder a: bonos por excelencia académica, sistema nacional de desempeño educativo SNED, asignación de desempeño individual AVDI, Desempeño Difícil, Desempeño colectivo, adjudicación de proyectos y otros.

Ingresos por el desarrollo de proyectos y programas: Sep, Enlace Educativo y otros de mejoramiento de infraestructura y equipamiento.

- O3.- Proyecto de apoyo educativo al alumnado de integración comunal, que presentan diferentes tipos y grados de discapacidad y Grupo Diferenciales en todas las escuelas. PIE.
- O4.- Funcionamiento de CRA, enlace educativo, planes de mejoramiento educativo, planes de reforzamiento educativo, entre otros.
- O5.- Establecimientos Educacionales con planes y programas ministeriales.
- O6.- 100% de los establecimientos con proyecto jornada escolar completa.
- O7.- Especialidades técnico profesionales acreditadas por el ministerio de educación.
- O8.- Redes de apoyo externas e internas, constituidas.

- F13.- Existencia de políticas rectoras en los establecimientos: proyecto educativo institucional, manual de convivencia, reglamento de evaluación, proyecto jec, etc.
- F14.- Coordinación desde el DAEM en el proyecto NOVASUR en todos los establecimientos. (Material didáctico gratuito, internet, CD interactivo)
- F15.- Mecanismos de información a padres y apoderados, informes escolares y rendición de cuenta pública a la comunidad escolar.
- F16.- Proyecto de inglés inicial desde prekinder, implementado en todas las escuelas con programas propios.
- F17.- Ingreso al sistema de directores por concurso de la Alta Dirección Pública.

- O9.- Mayoría de alumnos del sistema beneficiados por becas: alimentación, útiles escolares, de retención escolar, presidente de la república, beca indígena, etc.
- O10.- Acceso a programas de perfeccionamiento y capacitación, especialmente centro de perfeccionamiento y experimentaciones pedagógicas del MINEDUC: talleres de formación continua de liderazgo educativo.
- O11.- Bases sustentadas en otros proyectos ya realizados en la comuna: Montegrande, Inet, Sacge, Lem, Reforzamiento Educativo. O12.- Talleres Comunales de Lenguaje, Matemática y Medio Social desde el CPEIP. O13.- Rotación y aumento de población por fuentes laborales de las familias.

DEBILIDADES

El sistema DAEM de Los Andes posee las siguientes debilidades, entre otras.

- D1.- La organización, coordinación y planificación de acciones comunes, desde el municipio y del DAEM hacia los establecimientos Educacionales, no siempre es oportuna y fluida.
- D2.- Lentitud en la respuesta oportuna a requerimientos (de carácter financiero y humano) hacia y desde el servicio.
- D3.- No hay incentivo por cumplimiento de metas.
- D4.- Desacuerdos Administrativos a nivel gubernamental y con el Sostenedor que repercuten en la gestión.
- D5.- Bajo porcentaje de resultados pedagógicos, especialmente en las mediciones nacionales. Resultados del sistema escolar municipal especialmente mediciones nacionales deficitarios.

AMENAZAS

Se consideran como amenazas, aquellos factores externos que impiden el óptimo funcionamiento del sistema e inciden en los resultados.

- A1.- Aumento de la oferta educativa en la zona por la creación de establecimientos.
- A2.- Alta contratación de profesores de educación básica de instituciones que no seleccionan. (Ver consecuencia en Investigación realizada por la PUC por el CEPPE ("Profesores egresados el 2008"). (Egresan docentes que no poseen manejo de sus disciplinas).
- A3.- Baja tasa de natalidad afecta la matrícula.
- A4.- Ciertas políticas de Estado, atentan contra la Educación Municipal.
- A5.- Respuesta insuficiente del sistema, en relación con la atención de alumnos con problemas conductuales y/o de alto riesgo.

- D6.- No se asignan horas para realizar actividades técnicas pedagógicas. A Escuelas les faltan horas Jefe UTP. (Falta planificación, dirección y control de gestión) Baja relación entre horas lectivas y no lectivas del docente.
- D7.- Docentes del área TP sin idoneidad en lo pedagógico.
- D8.- La gestión de las normas de convivencia en la Educación municipalizada no son apoyadas por el DAEM y la Municipalidad. Discrepancia de procedimientos en lo laboral y estudiantil.
- D9.- Falta de compromiso de Funcionarios, Padres, Apoderados y Alumnos para asumir las responsabilidades que como tales, les competen.
- D10.- Existencia de conflictos de convivencia escolar al interior de los establecimientos.
- D11.- Inadecuados Recursos financieros para solventar todos los procesos del sistema de educación municipal.
- D12.- Procedimiento complejo en la liberación de recursos.
- D13.- Falta de mecanismo de selección de profesores para el aseguramiento de la calidad de la educación.
- D14.- Procedimiento existente poco expedito, para el reemplazo a los docentes que están con licencia por menos de siete días, lo que ocasiona debilidad en el nivel de aprendizaje de los alumnos(as).
- D15.- La colocación de los reemplazo por más de siete días no siempre es expedita, ocasionando debilidad en los aprendizajes de los estudiantes.
- D16.- Falta de regularidad en el trabajo de coordinación y retroalimentación para el trabajo en equipo: Mesa técnica comunal, y Mesa DAEM DEPROV, Consejo de

A6.- Formación profesional docente inicial aún insatisfactoria (Los docentes que se contratan no tienen las competencias que se requieren para un buen desempeño profesional sobretodo en matemática y lenguaje).

Orientadoras, Comisión de convivencia escolar.
D17 Profesores "mal evaluados" o que no tienen un buen desempeño laboral, permanecen rotando en los establecimientos del sistema.

MATRIZ FODA

El **FODA** se representa a través de una matriz de doble entrado, llamado**matriz FODA**, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables y los factores externos, considerados no controlables.

Factores internos	Lista de fortalezas (F)	Lista de debilidades (D)
	Hacer lista de fortalezas	Hacer lista de debilidades
	F1 F2	D1 D2
Factores externos	F3	D3
Lista oportunidades (O) Hacer lista de oportunidad O1	Estrategias (FO) (Maxi-Maxi) ¿Qué hacer para maximizar tanto las Fortalezas como las Oportunidades?	Estrategias (DO) (Maxi-Mini) ¿Qué hacer para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades?
O2 O3	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
Lista de amenazas (A) Hacer lista deamenazas	Estrategia (FA) ¿Qué hacer para maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas?	Estrategia (DA) (Mini-Mini) ¿Qué hacer para minimizar tanto las Debilidades como las Amenazas
A1 A2 A3	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	Minimizar las debilidades y evitar amenazas

Factores internos

FORTALEZAS

El sistema DAEM de Los Andes posee las siguientes fortalezas, entre otras.

- F1.- Profesionales con competencias para la gestión pedagógica y administrativa.
- F2.- Alto porcentaje de aprobación en establecimientos del sistema.
- F3.- Baja deserción escolar.
- F4.- Consejos escolares, constituidos y funcionando en todos los establecimientos.
- F5.- Educación de adultos con distintas modalidades y cobertura: básica y media adultos, especial, técnico.
- F6.- Capacidad de generar proyectos desde el DAEM y los Colegios, para el desarrollo del Sistema de Educación Municipal.
- F7.- Dotación docente completa.
- F8.-Movilización escolar para alumnos de sectores rurales cordilleranos y con necesidades educativas especiales (NEE).
- F9.- Infraestructura adecuada y en buen estado en unidades educativas del sistema o en vías de remodelación y construcción.
- F10.- Organizaciones de la comunidad educativa elegidos democráticamente (centros de alumnos, centro general de padres, clubes deportivos y otros) con personalidad jurídica, lo que facilita el acceso a proyectos concursables.

DEBILIDADES

El sistema DAEM de Los Andes posee las siguientes debilidades, entre otras.

- D1.- La organización, coordinación y planificación de acciones comunes, desde el municipio y del DAEM hacia los establecimientos Educacionales, no siempre es oportuna y fluida.
- D2.- Lentitud en la respuesta oportuna a requerimientos (de carácter financiero y humano) hacia y desde el servicio.
- D3.- No hay incentivo por cumplimiento de metas.
- D4.- Desacuerdos Administrativos a nivel gubernamental y con el Sostenedor que repercuten en la gestión.
- D5.- Bajo porcentaje de resultados pedagógicos, especialmente en las mediciones nacionales. Resultados del sistema escolar municipal especialmente mediciones nacionales deficitarios.
- D6.- No se asignan horas para realizar actividades técnicas pedagógicas. A Escuelas les faltan horas Jefe UTP. (Falta planificación, dirección y control de gestión) Baja relación entre horas lectivas y no lectivas del docente.

- F11.- Alto número de profesores evaluados "competentes" y algunos evaluados como "destacados", por el sistema nacional de evaluación.
- F12.- Gran número de docentes con perfeccionamiento, pasantías nacionales y/o en el extranjero sumado a un grupo de docentes con postgrados.
- F13.- Existencia de políticas rectoras en los establecimientos: proyecto educativo institucional, manual de convivencia, reglamento de evaluación, proyecto jec, etc.
- F14.- Coordinación desde el DAEM en el proyecto NOVASUR en todos los establecimientos. (Material didáctico gratuito, internet, CD interactivo)
- F15.- Mecanismos de información a padres y apoderados, informes escolares y rendición de cuenta pública a la comunidad escolar.
- F16.- Proyecto de inglés inicial desde prekinder, implementado en todas las escuelas.

- D7.- Docentes del área TP sin idoneidad en lo pedagógico.
- D8.- La gestión de las normas de convivencia en la Educación municipalizada no son apoyadas por el DAEM y la Municipalidad. Discrepancia de procedimientos en lo laboral y estudiantil.
- D9.- Falta de compromiso de Funcionarios, Padres, Apoderados y Alumnos para asumir las responsabilidades que como tales, les competen.
- D10.- Existencia de conflictos de convivencia escolar al interior de los establecimientos.
- D11.- Inadecuados Recursos financieros para solventar todos los procesos del sistema de educación municipal.
- D12.- Procedimiento complejo en la liberación de recursos.
- D13.- Falta de mecanismo de selección de profesores para el aseguramiento de la calidad de la educación.
- D14.- Procedimiento existente poco expedito, para el reemplazo a los docentes que están con licencia por menos de siete días, lo que ocasiona debilidad en el nivel de aprendizaje de los alumnos(as).
- D15.- La colocación de los reemplazo por más de siete días no siempre es expedita, ocasionando debilidad en los aprendizajes de los estudiantes.

Factores externos

D16 Falta de regularidad en el trabajo de
coordinación y retroalimentación para el
trabajo en equipo: Mesa técnica comunal, y
Mesa DAEM – DEPROV, Comisión de
convivencia escolar.
D17 Profesores "mal evaluados" o que no
tienen un buen desempeño laboral,
permanecen rotando en los
establecimientos del sistema.

OPORTUNIDADES

Se señalan como oportunidades todos aquellos Programas de distinta índole, que se encuentran en desarrollo en los establecimientos educacionales como apoyo a la labor pedagógica.

- O1.- Respaldos teóricos basados en los Marcos de la Buena Dirección y de la Buena Enseñanza.
- O2.- La obtención de metas esperadas, posibilita la postulación para acceder a: bonos por excelencia académica, sistema nacional de desempeño educativo SNED, asignación de desempeño individual AVDI, Desempeño Difícil, Desempeño colectivo, adjudicación de proyectos y otros.

Ingresos por el desarrollo de proyectos y programas: Sep, Enlace Educativo y otros de mejoramiento de infraestructura y equipamiento.

O3.- Proyecto de apoyo educativo al alumnado de integración comunal, que presentan diferentes tipos y grados de discapacidad y Grupo Diferenciales en todas las escuelas. PIE.

FO (Maxi-Maxi)

¿Cómo aprovecho mis fortalezas en función de mis oportunidades?

- -Diagnosticando y priorizando los Proyectos, Planes y Programas externos en función de las necesidades reales del establecimiento.
- -Capacitando a los docentes en las áreas de aquellos Proyectos, Planes y Programas externos que sean necesarios para cumplir con las metas fijadas por el establecimiento dentro del "Plan de Mejora".
- -Monitoreando los Proyectos, Planes y Programas externos para dar cumplimiento a las expectativas y metas propuestas en el Plan de Mejora y a nivel sistémico.
- -Aprovechar al máximo los recursos financieros, humanos y de infraestructura.
- -Evaluando los Proyectos, Planes y Programas externos.

DO (Mini-Maxi)

¿Cómo reduzco mis debilidades en función de las oportunidades que existen?

- -Estableciendo metas, fijando incentivo al cumplimiento de ellas
- -Mejorando los resultados académicos con planes de reforzamiento, mejorando el trabajo en el aula, comprometiendo a profesores
- -Incorporando redes de apoyo
- -Acceso a programa de perfeccionamiento, talleres de formación contínua
- -Mejorando la convivencia escolar
- -Incorporando y socializando experiencias exitosas de los establecimientos educacionales
- -Dando a conocer las bondades del sistema de educación municipal de Los Andes
- -Efectuando actividades planificadas como sistema a través de programa de participación
- -Mejorando el nivel y la velocidad de respuesta del sistema de educación
- -Mejorando los beneficios para alumnos y funcionarios
- -Integrando a toda la comunidad al quehacer educacional

- O4.- Funcionamiento de CRA, enlace educativo, planes de mejoramiento educativo, planes de reforzamiento educativo, entre otros.
- O5.- Establecimientos Educacionales con planes y programas ministeriales. O6.- 100% de los establecimientos con proyecto jornada escolar completa.
- O7.- Especialidades técnico profesionales acreditadas por el ministerio de educación.
- O8.- Redes de apoyo externas e internas, constituidas.
- O9.- Mayoría de alumnos del sistema beneficiados por becas: alimentación, útiles escolares, de retención escolar, presidente de la república, beca indígena, etc.
- O10.- Acceso a programas de perfeccionamiento y capacitación, especialmente centro de perfeccionamiento y experimentaciones pedagógicas del MINEDUC: talleres de formación continúa de liderazgo educativo.
- O11.- Bases sustentadas en otros proyectos ya realizados en la comuna: Montegrande, Inet, Sacge, Lem, Reforzamiento Educativo.

- O12.- Talleres Comunales de Lenguaje, Matemática y Medio Social desde el CPEIP.
- O13.- Rotación y aumento de población por fuentes laborales de las familias.

AMENAZAS

Se consideran como amenazas, aquellos factores externos que impiden el óptimo funcionamiento del sistema e inciden en los resultados.

- A1.- Aumento de la oferta educativa en la zona por la creación de establecimientos.
- A2.- Alta contratación de profesores de educación básica de instituciones que no seleccionan. (Ver consecuencia en Investigación realizada por la PUC por el CEPPE ("Profesores egresados el 2008"). (Egresan docentes que no poseen manejo de sus disciplinas).
- A3.- Baja tasa de natalidad afecta la matricula.
- A4.- Ciertas políticas de Estado, atentan contra la Educación Municipal.
- A5.- Respuesta insuficiente del sistema, en relación con la atención de

FA (Maxi-Mini)

¿Cómo aprovecho mis fortalezas para evitar o minimizar mis amenazas?

- -Aprovechar al máximo a aquellos docentes que se han destacado en el sistema, que han obtenido beca en el extranjero, que tienen algún magíster, que dominan los contenidos del plan de estudio y han demostrado su eficiencia y efectividad en el sistema.
- -Uso eficiente y efectivo del recurso tecnológico implementado en el sistema comunal de educación.
- -Dar cumplimiento real y efectivo a los manuales de convivencia escolar que cada establecimiento ha elaborado en conjunto con su comunidad escolar.
- -Respetando los procedimiento que emanan desde el DAEM y desde las propias instituciones escolares. en lo que dice el "Manual de Convivencia Escolar".
- -Publicitar en la comuna los logros que se obtienen en los diferentes establecimientos escolares relacionados con el ámbito deportivo, cultural y académico.

DA (Mini-Mini)

¿Qué requiero para minimizar las amenazas que inciden en mis debilidades?

- -Tener perfiles definidos de los docentes que ingresan al sistema municipal.
- -Tener procedimientos definidos desde el DAEM.:
 - 1.En el nombramiento de personal
 - 2.En las mantenciones que se realizan con la subvención de mantenimiento.
 - 3.En los criterios que se utilizan en la formación de talleres comunales y en los departamentos de los subsectores que operan a nivel sistémico.
- -Recibir docentes que tengan especialización en la asignatura del plan de estudio o aquellos que registren en su currículum estudios de posgrado.
- -Priorizar las políticas de redes internas y externas evitando una serie de actividades burocráticas que se realizan sólo por cumplir y que perjudican el normal funcionamiento

alumnos con problemas conductuales y/o de alto riesgo.

A6.- Formación profesional docente inicial aún insatisfactoria (Los docentes que se contratan no tienen las competencias que se requieren para un buen desempeño profesional sobretodo en matemática y lenguaje)

-Administrando desde el DAEM con prontitud las necesidades imperiosas en arreglos de infraestructura, mantención y recursos financieros en general para una buena imagen hacia la comunidad; de esta forma se evitaría la fuga escolar por descontento del cliente (apoderado).

-Solucionar a la brevedad la ausencia laboral por licencias médicas de docentes, asistentes y auxiliares; de esta forma; evitamos los reclamos de apoderados y la alteración del clima laboral haciendo más eficiente el sistema educativo de nuestras escuelas.

de la escuela en el cumplimiento de los resultados institucionales.

FODA			DEBILIDADES									FORTALEZAS																					
		D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	D 8	D 9	D1 0	D1 1	D1 2	D1 3	D1 4	D1 6	D1 7	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F1 0	F1 1	F1 2	F1 3	F1 4	F1 5	F1 6
	A1																		X						X								
	A2					X																							X				
AS	A3																																
AMENAZAS	A4	X																									X						
AMI																																	
	A5		X			X																X	X										
	A6					X																											
	01																	X	X														
	O2			X															X														
				А															Α.														
	О3																																
	O4					X																											
	O5																																
	O6																																<u> </u>
DES																																	
NIDA	O7																																
OPORTUNIDADES	О8			X				X			X							X															
O.	O9																			X													
	01			X						X																		X					<u> </u>
	0			А						Λ																		Λ					
	O1 1											X																					
	O1 2																	X															
	O1 3																																

PROYECTO COMUNAL DE INTEGRACION EDUCATIVA P.I.E

A través de la Reforma Educacional, se han desarrollado políticas y orientaciones con el fin de mejorar la calidad y equiparar oportunidades para aprender. En este marco, el Programa de Educación Especial del Ministerio de Educación, ha sido el responsable de implementar las políticas de atención de las personas con "Necesidades Educativas Especiales", en todos los niveles y modalidades del sistema escolar.

El programa de integración Escolar de Los Andes inserto en cada unidad educativa, se ha propuesto brindar el apoyo necesario a los educandos con necesidades educativas especiales, cumpliendo de esta manera los principios de equidad e igualdad de oportunidades para todos los alumnos de nuestra comuna.

A comienzos del periodo académico 2001, nace el programa de integración educativa (P.I.E), por el convenio que firma el Departamento de educación de Los Andes con Secretaria Ministerial de Educación. Este proyecto se sustenta en la Ley N°20.422, que EstableceNormas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad, en la Ley N° 20.201 / 07. Modifica el DFL N° 2 de 1998, de Educación sobre subvenciones de establecimientos y otros cuerpos legales y su implementación regida por el Decreto 170.

El P.I.E tiene por objetivo dar cumplimiento a los derechos que tiene toda persona a participar en el quehacer social, escolar y laboral y desarrollarse en una sociedad sin ser discriminado, cumpliendo de esta manera con los principios de equidad e igualdad de oportunidades. Actualmente el proyecto se encuentra integrando a educación regular 780 alumnos que presentan Necesidades Educativas Especiales de tipo permanente o Transitorio. Además, entre el año 2012,2013 y 2017, se han creado cuatro modalidades nuevas de atención a la diversidad dentro de escuelas regulares, que corresponden a cursos Modalidad 4 en integración, con un total de 44 alumnos.

Estos alumnos se encuentran insertos en las escuelas básicas y liceos municipalizados de la comuna y reciben apoyo de profesionales especialistas psicólogo, kinesiólogo, fonoaudiólogo, Educadoras diferenciales u otra asistencia necesaria para enfrentar con éxito su proceso de integración educativa.

Los Establecimientos que se encuentran con convenio comunal de programa de Integración, son los siguientes:

•	Escuela José Miguel Carrera F- 130	61 alumnos
•	Escuela Ferroviaria F- 128.	63 alumnos
•	Escuela J. Kennedy E- 125.	68 alumnos/ 12 Mod.4
•	Escuela I. Carrera Pinto G- 119.	64 alumnos
•	Escuela España D-122.	111 alumnos
•	Escuela G. Mistral F- 129	69 alumnos
•	Escuela el Sauce F- 132	66 alumnos
•	Escuela Río Blanco G- 121	40 alumnos
•	Liceo Rep. Argentina D- 122.	58alumnos/11 Mod.4
•	Liceo América D-133.	42 alumnos/ 21Mod. 4
•	Liceo Max. Salas A-10.	18 alumnos
•	Liceo TEC. Amancay A-10.	36 alumnos
•	C.E.I.A. F-134	40 alumnos

El equipo de profesionales con que cuenta el programa de integración, está compuesto por 51 profesoras especialistas en el déficit que atienden, 7 fonoaudiólogos, 1 kinesiólogo, 1 Neurólogo, 1 Pediatra, 1 Otorrino, 5 psicólogas, 3 asistente social, 3 asistentes de la educación, 1 monitor LENSE, 2 monitoras de talleres de madera.

INICIATIVAS COMUNALES DE CALIDAD 2018	AÑO 2016 Nº ESTABL ECIMIE NTOS QUE CUENT AN CON LA INICIAT IVA	AÑO 2017 Nº ESTABL ECIMIE NTOS QUE CUENT AN CON LA INICIAT IVA	AÑO 2018 Nº ESTABL ECIMIE NTOS QUE CUENT AN CON LA INICIAT IVA
Crear las funciones de apoyo que asumirá el DEAM con cada establecimiento en los ámbitos de Gestión de Personal, Perfeccionamiento, Gestión pedagógica, Adquisición de material educativo, Gestión Financiera y Mantención de infraestructura.	0	14	14
Se realizarán oportunamente cambios estructurales cuando así lo amerite, para garantizar la viabilidad y el buen funcionamiento del establecimiento.	14	14	14
Se realizará llamado de concurso con alta dirección pública.	4	8	0
Mantener una comunicación fluida con los directores teniendo una reunión mensual calendarizada y sistemática para mantener informado de los temas pertinentes.	14	14	14
Crear un plan de comunicación interna con cada comunidad educativa para establecer que información comunicará cada uno, quién atenderá las distintas consultas o estamentos, los protocolos a seguir ante consultas o quejas entre otros.	0	14	14
Jornadas de Planificación para el estudio y profundización de las bases curriculares.	0	14	14
Planificación de todas las asignaturas en la Plataforma de Gestión y Planificación.	14	14	14
Reunión técnica bimensual con las UTP para analizar las observaciones de clases y reflexionar sobre cómo mejorar el aprendizaje.	0	14	14
Monitorear bimensualmente la cobertura curricular en Lenguaje, Matemática, Historia y Ciencias en los Niveles de 4°, 6°,8° Básico y 2° medio y semestralmente todas las asignaturas en todos los niveles.	0	14	14
Aplicación del Decreto 83 de NT1 a 4° básico.	0	10	10
Articulación Curricular y progresión de aprendizajes desde NT1 a 6° básico.	0	10	10
Jornada semestral para el análisis y reflexión de la puesta en marcha y funcionamiento de 6 planes((1) Plan de formación ciudadana, (2) Programa de sexualidad y afectividad y genero, (3) Plan de apoyo a la inclusión, (4) Plan de gestión a la convivencia escolar, (5) Plan de desarrollo profesional docente, (6) Plan integral de seguridad escolar.)	0	14	14
Reuniones semestrales con docentes de 1° ciclo para compartir experiencias de prácticas pedagógicas.	10	10	10
Reunión Semestral con docentes de 2° Ciclo para compartir experiencias de prácticas pedagógicas.	11	11	11
Reuniones semestrales de articulación con educación parvularia y docentes de 1° básico.	10	10	10
Mantener vigente el convenio para capacitación de docentes en Indagación científica.	4	4	12
Mantener Vigente el Proyecto Explora.	14	14	14

Mantener Vigente Proyecto Novasur.	14	14	14
Generar espacios y calendarizar los momentos para que los establecimientos definan objetivos formativos acordes al PEI, objetivos de aprendizajes transversales y las actitudes promovidas en el curriculum, para darlas a conocer a la comunidad educativa y el consejo escolar.	0	14	14
Generar tiempos y espacios para que los establecimientos entreguen un plan de instancias formativas para los docentes y asistentes de la educación.	0	14	14
Organizar actividades de recreación y deportiva de manera sistemática.	14	14	14
Organizar trabajos sistemáticos con las redes de apoyo para la prevención (CESFAM, Investigaciones, bomberos, carabineros, etc.).	14	14	14
Articular para que todos los establecimientos cuenten con una definición clara y por escrito (por ejemplo, en un listado) de los cargos y respectivas funciones del personal y con un organigrama que especifica las líneas jerárquicas.	0	14	14
Mantener a todos los establecimientos cubiertos con sus cargos definidos.	14	14	14
Definir una capacitación de desarrollo profesional docente para lograr que los profesionales de la educación que se evaluaran, salgan categorizados en competente y destacado, y la suma de estas categorías sea siempre mayor o igual al 75%.	0	14	14
Comprometer a los establecimientos para que promuevan la asistencia de los estudiantes de manera sistemática mediantes diversas estrategias efectivas, como comunicar la importancia de asistir a clases regularmente, exigir justificativos, contactar a los apoderados de los estudiantes ausentes, premiar a los cursos o estudiantes con mayor asistencia entre otros.	14	14	14
Realizar convenios y alianzas, en el sector privado y productivo, instituciones escolares y académicas para el intercambio de experiencia , ayuda mutua y formación de redes colaborativas.	5	14	14

ACTIVIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL COMPROMETIDAS EN EL PLAN DE DESARROLLO DOCENTE.

La siguiente tabla, indica las actividades que como comuna comprometerá en este PADEM 2018, para alcanzar el objetivo de "diseñar e implementar un Plan Local de Desarrollo Docente que considere las particularidades del territorio y al docente como un profesional transformacional".

Tipos de Formación	Primer Ciclo	Segundo Ciclo	Educación Media HC	Educación Media TP	Equipos de Liderazgo
Cursos o Talleres	9	10	3	2	1
Conferencias o Seminarios	1	1	2	1	1
Visitas a otros establecimientos escolares	0	0	0	0	0
Visitas a otro tipo de instituciones	0	0	0	0	0

Capacitación en servicio	1	1	2	1	1
Programas de calificación	0	0	0	0	0
Redes de profesores para DPD	1	1	1	1	1
Investigación	0	0	0	0	0
Mentoring y/o coaching	0	0	0	0	0

^{*}En cada uno de los cuadros se indica los grupos de docentes que participarán de la iniciativa

PROYECTOS COMPONENTE DPD FAEP 2017 El presente formulario tiene por objetivo el levantamiento de información respecto a las acciones de desarrollo docente, en el marco del FAEP 2017 (Componente: MEJORAMIENTO DE HABILIDADES DE GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN MUNICIPAL). NOMBRE DE LA COMUNA MONTO DESTINADO AL COMPONENTE 103 ANDES 90,000,000

1. NECESIDADES DE DESARROLLO DOCENTE DE LA COMUNA. (Breve descripción de las necesidades de desarrollo docente de la comuna y fuentes de información asociadas)

	NECESIDADES DE DESARROLLO DOCENTE DETECTADAS	FUENTES DE INFORMACIÓN CONSIDERADAS (A través de qué medio se ha determinado la Necesidad)
	Generar competencias de Liderazgo, entregando habilidades en resolución de conflictos, mediante la comunicación y el desarrollo de habilidades blandas para impactar en equipos de trabajos efectivos y la adquisición de herramientas de control de gestión y rendición de cuentas, para ser aplicados en proyectos en el área educacional.	Antecedentes del acontecer nacional de los últimos años donde se ha obligado a repensar la función de la educación y de quienes la lideran, a partir de las leyes 20.370 (General de Educación), 20.835 (Subsecretaria y la intendencia de Educación Parvularia), 20.248 (Subvención escolar Preferencial), 20.550 (modificó la Ley SEP), 20.529 (Aseguramiento de la Educación), 20.536 (Convivenvola escolar), 20.845 (inclusión), etc.
	Fortalecer las competencias de los docentes en todos los ámbitos del quehacer pedagógico, a través de la internalización de los conceptos ciaves que orientan la articulación adecuada de sus labores.	Informe anuales de la evaluación docente de la comuna enviados por el CPEIP. Ley 20.903 Sistema de Desarrollo Profesional Docente.
:		

2. CLASIFICACIÓN DE LAS DIMENSIONES, NIVELES IMPLICADOS. (MARQUE CON UNA X Y ASOCIE NIVELES EDUCATIVOS IMPLICADOS)

DIMENSIONES

COMPETENCIAS PARA EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN ESCOLAR	x
COMPETENCIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CURRICULUM Y/O LA DIDÁCTICA ESPECÍFICA	
COMPETENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR	
COMPETENCIA PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS (HUMANOS, FINCIEROS Y/O EDUCATIVOS)	
COMPETENCIAS PARA LA PROGRESIÓN PROFESIONAL EN EL SDPD (Ley 20.903)	
COMPETENCIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA GO4 VALPARAÍSO	
COMPETENCIAS EN TODOS LOS ÁMBITOS DEL QUEHACER PEDAGÓGICO	X

Ed. Parvu	1º Ciclo	2º Ciclo	Ed. Media HC	Ed. Media TP	Ed. Adultos	Equipo Liderazgo	Equipo Gestión Comunal
						x	x
x	x	x	x	x	x		

PLAN DE DESARROLLO DOCENTE (Describa Brevemente las inclativas a Desarrollar para abordar las necesidades de DPD detectadas)

Necesidad (1) Entregar un diplomado al equipo directivo de los 14 establecimientos en donde se contemple (1) Control de gestión que considere: Antecedentes, Aplicaciones, Uso de las Tics, (2) Liderazgo y herramientas de resolución de conflicto que considere: Liderazgo y coaching, Trabajo en equipo, Comunicación efectiva y herramientas prácticas,Resolución de conflicto aplicado a la realidad escolar. Necesidad (2) Entregar un curso que contemple: 1).-Planificación, 1.1: Formulación de objetivos de aprendizaje, 1.2: Relación entre actividades y objetivos, 2.3: Responsabilidad frente a los resultados de aprendizaje, 3).-Interacción Pedagógica, 3.1: Análisis a partir de las características de los alumnos, 3.2: Uso formativo de las dificultados de los y las estudiantes, 4).-Gestión de aula 4.1: Ambiente de trabajo, 4.2: Calidad del inicio, 4.3: Calidad del inicio, 4.3: Calidad del inicio, 4.3: Calidad del inicio, 4.3: Referoalimentación a sus estudiantes, 5).Responsabilidad Profesional, 5.1: Relevancia de la necesidad que motivó al trabajo colaborativo, 5.2: Calidad del dialogo profesional a partir de la experiencia colaborativa, 5.4: Reflexión sobre el valor del trabajo colaborativo

IMPACTO ESPERADO DE LA INICIATIVA 1	ACCIONES DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO				
1. Aplicar los conocimientos de coaching en el nuevo liderazgo en la gestión de sus proyectos educativos. 2. Desarrollo de competencias y habilidades biandas para el manejo de su establecimiento. 3. Aplicar la nueva metodología en el proceso de cambios planificado, a través de su PEI y PME. 4. Planificar y controlar la gestión institucional, financiera y de seguimiento de los diversos planes, programas y proyectos que el establecimiento implementa. 5. Utilizar	1. Plan de organización del año escolar 2018, 2. Propuesta Metodológica del equipo directivo para implementar el diseño del PME 2018 donde contemple la evaluación del PME 2017, 3. Plan de control y retroalimentación de las plataformas utilizadas en el establecimiento para la gestión institucional. 4. Plan de coordinación de todos los organismo colaborativos del establecimiento como: (a) integrantes del equipo de proyecto de integración educacional, (b) Equipo de convivencia escolar, (c) Dupla Psicosocial, (d) inspectoria General, (e) Centro de alumnos, etc. 5. Cronograma Reunión mensual con equipo directivo para revisar getión institucional. 6. Cronograma de Actividades institucionales para realizar sellos del				
IMPACTO ESPERADO DE LA INICIATIVA 2	ACCIONES DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO				
 Capacidad para organizar la planificación de sus clases. 2. Seleccionar actividades para las clases. 3. Construcción de instrumentos de evaluación. 4. Uso de los resultados de la evaluación. Conocimiento y aplicación de estrategias de manejo del ambiente de la clase. 6. Organización de las clases. 7. Relación pedagógica con los estudiantes. 8. Preparación de la evaluación docente. 8. Necesidad del trabajo colaborativo. 9. Calidad del diálogo profesional. 10. Aprendizaje 	io aprendido a los restantes docentes, 5. Mejoras resultados en las pruedas externas (8/MCLE y las entregadas en platatorma), 5. Mejora en la categorización de los Docentes en la evaluación docente. 7. Avance en los tramos de categorización de la carrera profesional docente. 8. Revisión				

En cuanto a las iniciativas de Capacitaciones en servicio, en el siguiente cuadro se indica el área de capacitación y cantidad de docentes por cada uno de los grupos de docentes considerados.

Área de capacitación	Primer Ciclo	Segundo Ciclo	Educación Media HC	Educación Media TP	Equipos de Liderazgo
Enseñar a estudiantes con necesidades especiales	100				30
Habilidad TIC para la Docencia					
Nuevas tecnologías en los lugares de trabajo					
Comportamientos de los estudiantes y gestión en el aula					
Enseñar en torno multicultural o multilingüe					
Enfoque para el aprendizaje personalizado					
Prácticas de evaluación y medición estudiantil					
Orientación vocacional para los estudiantes					
Enseñar habilidades transversales del currículum (ej resolución de problemas, aprendiendo a aprender)					
Enfoque para desarrollar competencias transversales a distintas ocupaciones para el trabajo o estudios futuros					
Competencias pedagógicas para enseñar mi(s) área(s) de asignatura					
Administración y gestión del establecimiento educacional					
Otra 1 Interacción Pedagógica entre docentes del Curriculum del plan Común y docentes del Plan Diferenciado				100	
Otra: 2 Liderazgo, Gestión, Rol y Lineamientos.					60

1.- ÁREA DE GESTIÓN LIDERAZGO

1.1.- DETECCIÓN DEL PROBLEMA (DIAGNÓSTICO)

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
1. No contar oportunamente con los recursos tanto financieros (PME, SEP, Subvención de mantenimiento, etc.) como administrativos (decretos de nombramientos, destinaciones, reemplazos, certificados años de servicio, reconocimiento de perfeccionamiento, etc.) y de otros ámbitos en los tiempos establecidos y requeridos	 Dependencia de otros ámbitos para autorizaciones y gestión de recursos. Excesiva burocratización del sistema en la solución de los procesos (compras, reparaciones, recursos humanos, documentación). 	 Centros educativos impedidos de cumplir acciones programadas, lo que provoca un mantenimiento inefectivo y una falta de cumplimiento en supervisiones de entidades ministeriales. Incumplimientos y/o retrasos en compromisos adquiridos por los establecimientos o el sostenedor frente a usuarios y proveedores. 	protocolos de acción por parte del sostenedor.

- 2. Falta de autonomía directiva en la fijación de la dotación docente anual y no contar con suficientes docentes especialistas en asignaturas preponderantes.
- Falta de recursos para desvincular a docentes que no cumplen con el perfil requerido para la institución.
- Desmotivación y falta de interés del cuerpo docente para perfeccionarse.
- En establecimientos del sistema, especialmente técnicos, falta incentivo económico para los profesionales especialistas calificados.
- Limitación de la gestión para la mejora de la calidad de los aprendizajes.
- Poca profundización de los contenidos e inadecuada cobertura curricular.
- Bajo interés a nivel de mercado para trabajar en establecimientos municipales (bajo valor hora)
- Entregar autonomía y recursos a Directivos para la toma de decisiones con respecto a la dotación docente.
- Implementar políticas de perfeccionamiento a nivel sistémico de acuerdo a las necesidades detectadas.
- Incremento de recursos para la contratación de especialistas.

- 3. Falta de canales de comunicación Sostenedor Representante Legal Escuela.
- Ausencia de políticas comunicacionales efectivas desde el DAEM Sostenedor hacia las escuelas.
- Falta programación anual que contemple una mayor continuidad en reuniones de Directora DAEM - Sostenedor con Directores de establecimientos educacionales.
- Existe información, en ocasiones no adecuadas, lo que debilita la gestión en los distintos establecimientos.
- El canal comunicativo oficial se desfasa o es interferido con canales informales de comunicación.
- Implementar una política de comunicaciones efectiva entre los distintos estamentos educacionales de la Comuna.
- Formalizar los canales de comunicación a nivel sistémico, evitando filtración e interferencias de información.

1.2.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ÁREA GESTIÓN Y LIDERAZGO

OBJETIVO: Mejorar las prácticas de gestión, tales como procedimientos, coordinaciones y acciones, impulsadas por el DAEM, para orientar los procesos de los distintos establecimientos de su dependencia, hacia el logro de mejores resultados del sistema

OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	EJECUTORES Y RESPONSABLE S	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES DE RESULTADOS	RECURSO S	SEGUIMIENT O Y EVALUACIÓN
1.1 Crear un modelo de gestión y de protocolos en la unidad de compras, que permita eficiencia en la compra de los requerimientos de cada unidad.	 30 de abril 2018 modelos y protocolos creados. Inducción de personal responsable en Dpto. Educación (abril 2018). 	 Equipo de directores. Sostenedor, jefe técnico comunal encargados de compras y administrativo Personal DAEM. 	 Constitución de equipo de trabajo. Calendario de reunión del equipo de trabajo. Creación y evaluación de los modelos de gestión y protocolos Socialización delos modelos y sus protocolos. 	 Acta de creación del equipo de trabajo. Entrega de los modelos y protocolos a la unidad de compra, unidad administrativa y directores 	 Horas de trabajo. Material de oficina. 	Carta Gantt.
1.2 Crear un modelo de gestión y de protocolos en la unidad administrativa, que permita eficiencia en la respuesta a los requerimientos de	Modelos y protocolos socializados en reunión de directores e informados por escrito a los profesores (31 abril 2018).	 Equipo de directores. Sostenedor, jefe técnico comunal encargados de compras y administrativo 	 Constitución de equipo de trabajo. Calendario de reunión del equipo de trabajo. Creación y evaluación de los modelos de 	 Acta de creación del equipo de trabajo. Entrega de los modelos y protocolos a la unidad de compra, unidad 	 Horas de trabajo. Material de oficina. 	• Carta Gantt.

cada unidad y un seguimiento eficaz de los procesos.		Personal DAEM.	gestión y protocolos Socialización delos modelos y sus protocolos.	administrativa y directores		
2.1 Argumentar, Justificar y Decidir, la dotación docente de un establecimiento, reuniéndose con el equipo directivo de éste y la directora DAEM, donde también se definirán las políticas de perfeccionamient o y recursos de contratación de especialistas, del establecimiento.	• De octubre del 2017 a marzo del 2018, deberán quedar fijada la planta docente, el perfeccionamient o requerido para el establecimiento y los recursos para la contratación de especialistas.	Directora DAEM, equipo directivo de cada establecimient o educativo.	 Calendario de reuniones con los equipos directivos de cada establecimiento. Propuesta de dotación, políticas de perfeccionamient o y recursos para especialistas de parte del establecimiento y el DAEM. 	 Entrega de calendario de reuniones. Entrega de propuesta del establecimient o como Directora DAEM. Documento de resolución de las propuestas y acuerdos 	Horas asignada s para la Acción.	 Calendario o cronograma, Carta Gantt. Acta de la (s) Reunión(es).
3.1 Diseñar e implementar una política de comunicación para los distintos estamentos del sistema educacional (Docentes y	Al 30 de mayo 2018 se entrega y socializa las políticas de comunicación a los docentes y asistentes de la educación.	 Equipo de directores, docente y asistente de la educación. Sostenedor, jefe técnico comunal 	 Creación de equipo de trabajo. Calendario de reunión del equipo de trabajo. Socialización delas políticas de comunicación. 	 Acta de creación del equipo de trabajo. Entrega de la política comunicacion al a directivos, docentes y 	 Horas de trabajo. Material de oficina. 	Carta Gantt.

Asistentes de la		asistentes de la	
educación).		educación.	

2.- ÁREA DE GESTIÓN CURRICULAR 2.1.- DETECCIÓN DEL PROBLEMA (DIAGNÓSTICO)

PROBLEMA	CAUSA	ЕГЕСТО	SOLUCIÓN
Dificultades en el uso de la plataforma de gestión educacional, a nivel de insumos, acceso, alcances y operación de usuarios (docentes y UTP).	 Escaso tiempo destinado a jornadas de capacitación específica a distintos usuarios (docentes de aula, jefes UTP y responsables del sistema en cada establecimiento). Deficiencias en los tipos de 	docentes siguen realizando estas tareas fuera del horario laboral. • Paralelismo y confusión por	 Calendarizar, dentro de tiempos de Consejos de Profesores, capacitaciones presenciales y on line para uso eficiente de la plataforma. Mejorar tipo de conexión a internet y dotar a los establecimientos de mayor
	 conexión a internet y bajo número de equipos disponibles en algunas unidades educativas. Poca correspondencia entre currículum nacional y textos seleccionados de algunos sectores de aprendizaje (ej. Inglés). 	 "paralelismo curricular" Se desperdician ventajas de la aplicación en línea de pruebas PME, corrección y remediales automáticos. Dificultad para recopilar, visualizar y analizar sistémicamente resultados a nivel comunal. 	cantidad de equipos computacionales, en un plan bianual. (2018-2019) Nombrar coordinador comunal de la plataforma LIRMI. Cubrir todos los segmentos del currículo escolar.
	 Etapa de acceso voluntario en uso de pruebas estandarizadas de carácter nacional que proporciona la plataforma. Deficiencias de la plataforma en la gestión de resultados a nivel comunal (entrega 		

			resultados solo por establecimiento, pero no a nivel de sistema comunal de educación)				
2.	Falta construir un equipo que lidere las capacitaciones a docentes.		Prácticas de estrategias metodológicas y evaluativas tradicionales, por parte de los docentes	•	Las prácticas docentes y los resultados académicos deficientes.	•	Jornadas de actualización y perfeccionamiento por parte del Daem para los docentes Usar equipo docente interno en categoría experto 2. Dejar en los cargos pertinentes a
3.	Falta de organización y cronograma de actividades pedagógicas y curriculares del DAEM.	•	No hay funcionamiento a nivel comunal de un Consejo Técnico.	•	Lineamientos y acuerdos técnico-pedagógicos a nivel comunal poco efectivo.	•	profesionales competentes. Funcionamiento de un equipo Técnico-pedagógico a nivel comunal, para mejorar los procesos pedagógicos en las escuelas.

2.2.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ÁREA GESTIÓN CURRICULAR

OBJETIVO: Apoyar a las Unidades Educativas del Sistema de Educación Municipal, en sus acciones de gestión curricular, con el propósito de mejorar cualitativa y cuantitativamente los logros de aprendizajes de alumnos y alumnas, a través de acciones e instancias de reflexión técnico-pedagógicas institucionalizadas a nivel comunal.

OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	EJECUTORES Y	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES DE	RECURSOS	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN
		RESPONSABL ES		RESULTADOS		
1.1 Lograr la plena operatividad de la plataforma	• Todas las unidades educativas con	Jefe Técnico DAEM, Equipo	Actualización de plataforma	Módulos de los resultados	• Plataforma Lirmi y Mateo	Reportes de UTP, Lirmi y Mateo.

digital de gestión educacional para todos los establecimient os educacionales.	equipos computacional es y conexión a internet operativas entre 2018 y 2019.	Plataforma Lirmi, Jefes de UTP de todas las unidades educativas y soportes técnicos.	con módulos y contenidos. Capacitaciones presenciales y online a equipos técnicos de todos los establecimient os. Mejoramiento de conexiones internet y equipos en todos los establecimient os (2018-2019)	académicos para reportes. Número de establecimient os con la capacidad técnica de uso de todas las plataformas. Cantidad de equipos y de conexiones internet operativas en todas las unidades educativas. Mejorar internet y equipos al mismo tiempo	Horas asignadas Equipos (computadore s) yconexión internet	Inventarios e informes respectivos propios e internos.
2.1 Capacitar a los docentes en estrategias metodológicas y evaluativas.	Al mes de Noviembre del 2018, el 100% de los docentes que imparten las cuatro asignaturas claves del currículum participan en capacitación de estrategias metodológicas	 Sostenedor. Jefes Técnicos. Docentes. Escuelas Liceos 	Establecer calendario de programación de capacitaciones por áreas del saber.	 Número de sesiones. Registro de asistencia. Número de horas de capacitaciones . 	 Recursos financieros a través de recursos propios del Sostenedor y Municipio. Infraestructur a. Insumos de papelería y para break. 	Certificación del perfeccionamien to

	y de evaluación.					
3.1 Articular un equipo técnico de área escolar.	Lograr que el equipo técnico apoye el logro de metas de cada PEI	Jefes técnicos	Articular 3 ó 4 actividades generales en el ámbito desarrollo de aprendizajes.	Actividades realizadas.Asistencia	 Personal acorde a las exigencias. Papelería. Elementos tecnológicos. 	Lista de cotejoInformes
4.1 Realizar sesiones técnico-pedagógicos, sistemáticas periódicas para consensuar criterios y lineamientos técnicos.	Un Consejo Técnico mensual.	Encargado comunal.DAEM.	 Plan de acción. Cronograma de actividades. 	 Registro de asistencia. Actas de acuerdos. 	 Sostenedor. Infraestructur a. Insumos de papelería y para break 	 Transferencia a los establecimientos . Realización de los acuerdos.
4.2 Desarrollar una coordinación sistemática, pedagógica y de gestión en los niveles de Educación de párvulos	Reuniones, consejos, congresos, encuentros de manera sistemática.	Equipo técnico DAEM y comité de Educación de Párvulos comunal	 Articulació n Jardines y Escuelas. Ejecutar el Programa de Corporalid ad y Movimient o. Fortalecer el uso de TIC, Programa Tablet. 	 Registro de Asistencia. Actas de acuerdos. 	 Sostenedor Infraestructur a Insumos 	 Transferencia a los establecimientos Realización de los acuerdos.

	• Continuar		
	programa		
	de inglés		
	de		
	párvulos.		

3.- ÁREA GESTION CONVIVENCIA ESCOLAR:

3.1.- DETECCIÓN DEL PROBLEMA (DIAGNÓSTICO)

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
Falta de: capacitación de los equipos de convivencia escolar.	Los equipos de convivencia escolar necesitan capacitarse para adquirir los conocimientos que se requieren para el cargo.	• Existe una debilidad en el conocimiento de las políticas de convivencia escolar, existiendo sólo una autoformación, siendo afectado negativamente su desempeño.	El DAEM debe gestionar instancias de capacitación (cursos, talleres, diplomados, postítulos, etc. Dos instancias educativas de capacitación)
2. Carga horaria y asignación de responsabilidad del encargado/a de convivencia escolar .	No cubren los requerimientos del área por falta de horas.	Por no tener horario completo no logran cumplir con las demandas del establecimiento.	Realizar Nombramiento del funcionario Encargado de Convivencia Escolar con las horas pertinentes, de manera de cubrir necesidades.
3. Normativa vigente no se aplica de manera adecuada.	Falta de conocimiento cabal de normativas.	 Inexistencia de manuales y de protocolos unificados que den cuenta de normativas legales, en términos de convivencia escolar y de la protección de derechos de NNA. 	 Capacitación para el personal sobre normativas vigentes Protocolos de actuación y procedimientos unificados Interacción con Instituciones Externas que orienten sobre aplicación de Normativa existente.
4. Ambientales laborales complejas con relaciones interpersonales poco sanas, con signos de desconfianza, desprotección y acoso laboral.	• Liderazgos poco definidos en el ejercicio de su función, falta de delimitación de Roles y Funciones, estrés y acoso laboral.	Conflictos y relaciones interpersonales poco sanas entre miembros de la comunidad educativa (intra- establecimiento)	Generar espacios mensuales de autocuidados para los docentes y asistentes de la educación de cada establecimiento

5. Disparidad en el rol a • Falta de una directriz local • Intervenciones parciales, falta Desarrollo de una política local desempeñar por la dupla de respuestas oportunas y que incorpore una definición clara que defina dichas psicosocial funciones. precisa sobre las funciones de según pertinentes. establecimiento educacional. los profesionales. • Falta de lineamientos técnicos • Limita la consecución de Contratación de horas de logros y metas y el alcance de Profesionales tanto Psicólogo y 6. Carga horaria insuficiente de locales los profesionales, asistente la intervención en el área de Asistente Social, de acuerdo a social y psicólogo, a lo que se convivencia escolar. Líneas de normativa planteada desde el suma la alta rotación. actuación difusas y alta Ministerio de Educación. rotación de profesionales, lo no permite que dar Contrataciones de la dupla continuidad a procesos. psicosocial por períodos que permia dar continuidad al • Falta de seguimiento trabajo en desarrollo. monitoreo de casos graves de vulneración de derechos. 7. Falta de acciones Falta de lineamientos Poca coordinación entre los Desarrollo de acciones que favorezcan el desarrollo de una estandarizados. (convenio distintos miembros de preventivas ante situaciones de preventiva emergencia por lo menos 4 cultura colaborativo con instituciones comunidad frentes a accidentes y catástrofes. veces durante el año en los de educación superior, que emergencias, falta de entregue meses de mayo, junio, agosto y carrera de coordinación con servicios prevención de riesgos, locales (bomberos, octubre carabineros, salud) y una respuesta poco oportuna ante situaciones de accidentes escolares.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ÁREA GESTIÓN CONVIVENCIA ESCOLAR

OBJETIVO: Mejorar y Contribuir a desarrollar un clima de sana convivencia, cautelando que los establecimientos contemplen en su Manual de Convivencia y en su Plan de Acción, actividades preventivas y formativas y que los procedimientos sean consensuados con los distintos estamentos de la comunidad educativa, para promover el desarrollo integral de nuestros estudiantes, la sana convivencia escolar y crear climas propicios para el aprendizaje.

OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	EJECUTORES Y RESPONSABL ES	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORE S DE RESULTADO S	RECURSOS	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
fortalecimiento de competencia técnicas para lo	del año 2018, todos los equipos dede convivencia es escolar participan por lo menos en dos cursos de	CPEIP,Direct or DAEM, Equipo DAEM Comunal de Convivencia Escolar.	Profundizaci ón de los contenidos de convivencia escolar.	Al comenzar el 1º semestre el DAEM, levantará necesidades de capacitación, enmarcadas en dos acciones educativas para los equipos de convivencia escolar.	Logística necesaria para su realización.	 Certificación del perfeccionamie nto. Listados de asistencia. Encuesta de satisfacción usuaria.

gest enc. con esco	talecer la tión del argado de avivencia olar.	Al comienzo de cada mes se realizará reunión para dar informacion es , dar solución a inquietudes y participación de los establecimie ntos en sus prácticas de gestión de convivencia	Encargado Comunal de convivencia Escolar y Directivos de Establecimien tos.	 Reuniones mensuales de la mesa territorial de convivencia escolar. Monitoreo en terreno de la dupla Psico-Social de Convivencia Escolar. 	Cumplimient o de los lineamientos del plan de acción de convivencia escolar de cada establecimien to.	Registro de asistencia y elaboración de actas de reunión con compromisos y seguimientos a acuerdos suscritos.	Monitoreo de Dirección DAEM.
doc esta prof actu line apli esta en entr info rela norr vige de	borar un cumento andarizado(tocolo de uación), con camientos icables a cada ablecimiento el que se regan ormación ativa a amativas entes en áreas Convivencia colar.	Durante el año lectivocomu nidad educativa estará informada de los procedimient os, mediante documento aprobado y validado por la red de convivencia escolar comunal.	 Equipo Comunal de Convivencia Escolar D.A.E.M. Red de convivencia escolar 	Entrega de información explicativa relativa a normativas vigentes durante el año.	 Documento entregado(Ca rta Gantt). Listado Toma de conocimiento . Protocolo de actuación. 	-Material oficina(hojas,tinta, etc.)	Chequeo Lista de cotejo de las acciones enmarcadas en protocolos estandarizados.

6. Contar por parte de cada establecimien to con la contratación de las horas de Psicólogo y Asistente Social Necesarias.	A Marzo de 2018, cada establecimie nto de la Red deberá contar con dupla Psico — Social con 44 horas respectivame nte, para Psicólogo y Asistente Social	 Directivos de cada establecimiento Dirección D.A.E.M 	Asegurar contratación de profesionale s para duplaPsico Social	Contrato de trabajo.	Logística administrativa para la elaboración de los mismos	• Registro de contrataciones de duplas Psico – Sociales por parte de Departamento de Recursos Humanos, a fines de marzo de 2017.
7. Instalación de una cultura preventiva en materias de accidentes y catástrofes.	Establecer en el plan de acción de convivencia escolar de cada establecimie nto, una línea de intervención asociada a prevención de riesgos en el contexto escolar.	 Equipos de Gestión de cada establecimiento Equipo D.A.E.M. 	Establecer convenios colaborativo s con instituciones de educación superior, del territorio donde se imparte la carrera de prevención de riesgos, para realización de pasantías de apoyo técnico en cada	 Medios de verificación, asociados, tales como convenios colaborativos con instituciones de educación superior. Documentación asociada a gestión de protocolos de acción, en materias de prevención de riesgos por cada 	Logística administrativa necesaria para la instalación del proceso.	Reuniones de coordinación bi mensuales de análisis con encargados de alumnos en práctica profesional, equipos de gestión y equipo de convivencia escolar D.A.E.M.

	establecimie	establecimient	
	nto.	0.	

4.-ÁREA GESTIÓN RECURSOS FINANCIEROS Y EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA 4.1.- DETECCIÓN DEL PROBLEMA (DIAGNÓSTICO)

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
Falta de recursos necesarios para el financiamiento del Sistema.	 Recursos financierosInsuficientes. Ineficiencia en el uso de recursos existentes. 	Falta de liquidez e insolvencia del sistema.	 Diseñar e implementar un plan de optimización en el uso de los recursos. Rediseñar e implementar plan estratégico de captación de matrícula.
Respuesta inefectiva a las necesidades de mantenimiento de las Unidades Educativas.	Ausencia plan de mantenimiento de las U.E.	Los Establecimientos no pueden desarrollar su plan de trabajo habitual y/o sus proyectos específicos.	 Diseñar e implementar un plan de Mantenimiento para cada U.E. Rediseñar Sistema de Mantención
3. Respuesta inefectiva a las necesidades de compra de las Unidades Educativas.	 Ausencia de un Plan de Compras por establecimiento y del sistema. Insuficiente sistematización y difusión de procedimientos de compra. 	Los Establecimientos no pueden desarrollar su plan de trabajo habitual y/o sus proyectos específicos.	Rediseñar Sistema de Compras.

4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ÁREA GESTIÓN RECURSOS FINANCIEROS Y EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA

OBJETIVO: Optimizar el uso de todos los recursos financieros disponibles en el Sistema.

OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	EJECUTORES Y RESPONSABLE S	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES DE RESULTADOS	RECURSOS	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN
1.1 Diseñar e implementar un Plan de Optimización del uso de los recursos.	• Al 30 de marzo de 2018 contar con un Plan de Optimiza-ción de recursos.	 Directora de DAEM. Comisión de Directores de Establecimien -tos. 	 Análisis de estrategias financieras en aplicación en el DAEM. Definición de lineamientos constitutivos del Plan. Operativizació n de los lineamientos. 	Existencia de Plan. Actas de reuniones de socialización del Plan.	 Horas profesiona-les durante la jornada de trabajo. Material de oficina. 	 Informe bimensual de avance en la ejecución del plan y de mejoramient o de indicadores de gestión financiera. Encuesta de Satisfacción a la Comunidad Escolar respecto del logro de los objetivos del plan propuesto.
2.1 Diseñar e implementar un plan de mantenimient o para cada U.E.	• Al 30 de abril de 2018 contar con Plan de Mantenimient o para cada U.E	 Directora de DAEM. Directores de Establecimien -tos 	 Definir formato de Plan. Diseño del Plan. Revisión del Plan. 	 Formato del plan. Plan de mantención por U.E. 	Horas profesionales durante la jornada de trabajo.	Información mensual de avance de la ejecución del plan.

			Ejecución del Plan.	Informe de retroalimentació n del plan a cada director(a)	 Material de oficina. Presupuesto de Subvención de mantenimient o 	
2.2 Rediseño Sistema de Mantención.	Al 30 de Abril de 2018 contar con Sistema de mantención rediseñado.	 Directora DAEM. Jefe de Mantención DAEM. Comisión de Directores 	 Evaluación de sistema actual. Diseño del nuevo sistema de mantención. Implementació n del sistema 	 Informe de evaluación del sistema actual. Sistema de mantención 	 Horas profesionales durante la jornada de trabajo. Material de oficina 	 Acta de sesiones de evaluación de actual sistema. Encuesta de Satisfacción Usuaria. Informe de indicadores de gestión de mantención.
3.1 Rediseñar e implementar un Sistema de Compras	Al 30 de marzo de 2018 contar con Sistema de Compras	 Directora DAEM. Gestora de compras DAEM. Comisión de Directores. 	 Evaluación de sistema actual. Diseño del nuevo sistema de compras. Elaboración de plan de compras por U.E. Elaboración, socialización y supervisión de la normativa 	 Informe de evaluación del sistema actual. Sistema de compras 	 Horas profesionales durante la jornada de trabajo. Material de oficina 	 Acta de sesiones de evaluación de actual sistema. Encuesta de Satisfacción Usuaria. Informe de indicadores de gestión de compras.

		interna de		
		compras.		
	•	Implementació		
		n del sistema.		

5.- ÁREA GESTIÓN RECURSOS HUMANOS 5.1.-DETECCIÓN DEL PROBLEMA (DIAGNÓSTICO)

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
1. Falta distribuir tareas en forma equitativa: sobrecarga de trabajo para algunos.	Insuficiente descripción de roles y funciones en personal asistente de la educación.	Desorden administrativo en materia de personal.	 Descripción de roles y funciones para personal asistente de la educación.
2. Falta de reemplazo oportuno de personal docente con licencia médica.	Lentitud en reemplazo de docentes por licencia médica.	Perdida de horas de clases.	 Ajustarse al procedimiento establecido para reemplazo de docentes.
3. Parte del personal seleccionado no cumple con requerimientos profesionales del sistema.	Proceso de selección de docentes no incorpora mecanismos que garanticen calidad profesional del personal seleccionado.	Bajos aprendizajes.	 Incorporar mecanismos de evaluación sicológica, referencias y test de conocimientos al proceso de selección de personal docente, de acuerdo al periodo de duración de reemplazos.
4. Excedente de personal.	Falta de ajuste de dotación de acuerdo a requerimientos reales de cada establecimiento.	Impacto negativo en la situación financiera del sistema.	Ajuste de dotación, estrictamente, a los requerimientos reales de cada establecimiento.
5. Deterioro de clima laboral.	Falta de herramientas para la mantención de relaciones laborales saludables.	 Conflictos laborales. Ausencia laboral por licencias medicas. Impacto negativo en el manejo conductual de los niños. 	Diseñar e implementar programa de mejoramiento de clima laboral en U.E.

5.2- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ÁREA GESTIÓN RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO: " ASEGURAR QUE LA DOTACIÓN DE PERSONAL DEL SISTEMA EN TODOS SUS ESTAMENTOS, RESPONDA A LOS REQUERIMIENTOS DE CALIDAD Y CANTIDAD, PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES EN FORMA EFECTIVA, EN UN CLIMA LABORAL ARMÓNICO."

OBJETIVO ESPECÍFICO	METAS	EJECUTORES Y RESPONSABLES	LINEAS DE ACCIÓN	INDICADORES DE RESULTADOS	RECURSOS	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN
1.1 Describir roles y funciones de personal Asistente de la Educación.	Al 30 de marzo de 2018 tener u Manual de Cargos para personal Asistente de la Educación	Directores. • Directiva Asistentes de la Educación.	 Recabar información de análisis realizados respecto de esta temática. Listado de funciones realizadas por Asistentes de la Educación. Análisis de funciones. Conformación de perfiles de cargos. 	Manual de cargos.	 Horas profesionales dentro de la jornada de trabajo. Material de oficina. 	 Actas de sesiones de trabajo. Reporte de avance de cumplimiento de cronograma.
2.1 Agilizar procedimiento establecido para reemplazo de docentes por	8	DAEM. Directores de	 Sesiones de trabajo con equipo responsable. Revisión de proceso de 	N° licencias mayores a 7 días con reemplazo en 48 horas/ N° total de licencias	 Horas profesionales dentro de la jornada de trabajo. Material de oficina. 	 Actas de reuniones de evaluación. Informe de evaluación del procedimient o actual.

licencia médica.	días en 48 horas como máximo		reemplazo existente. Implementación y medidas de agilización.	mayores a 7 días		Informe de gestión de reemplazo.
3.1 Incorporar mecanismos de evaluación sicológica, referencia y test de conocimiento al proceso de selección de personal docente, de acuerdo al período de duración de reemplazo.	Al 30 de julio de 2018 haber incorporado mecanismos de evaluación al proceso.	 Directora de DAEM. Profesional sicólogo(a) laboral. Coordinador académico DAEM. 	 Elaboración de perfiles de cargo. Contratación de profesional sicólogo laboral para proceso de selección de ingreso al sistemade acuerdo a perfil. Diseño de test de conocimiento y mecanismos de referencia. 	N° de personas seleccionadas con pruebas de evaluación sicológica, conocimientos y referencia/ N° total de personas seleccionadas para ingresar al sistema.	 Horas profesionales dentro de la jornada de trabajo. Material de oficina. Presupuesto de ley SEP para contratación de profesional sicólogo laboral. 	 Informe mensual de indicadores de gestión. Actas de reuniones de evaluación del proceso de selección.
4.1 Ajuste de dotación estrictamente a los requerimiento s reales de cada U.E.	Al 30 de Marzo 2018 tener el ajuste de dotación docente requerida	 Directora de DAEM. Directores de UE. 	 Definición de dotación requerida por establecimiento . Elaboración de cronograma de 	Dotación ajustada.	 Horas profesionales dentro de la jornada de trabajo. Material de oficina. 	 Actas de reuniones de evaluación para ajustes de dotación. Informe de avance de

	para cada U.E.		ajuste de dotación. • Aplicación de programa de incentivo al retiro. • Aplicación de ley a personal que no tiene salud compatible con el cargo. • Desvinculación de personal docente y asistente de la educación excedente.		Presupuesto para indemnizaciones .	cumplimiento de cronograma.
5.1 Diseñar e implementar programa de mejoramiento de clima laboral en U.E.	• Al 30 de Abril de 2018 priorizar U.E que deseen participar en programa de mejoramient o de clima laboral.	 Directora de DAEM. Directores de UE. Profesional(es) especialista(s) en clima laboral. 	 Diseñar, difundir y socializar Programa de mejoramiento de clima laboral. Establecer y aplicar criterios para priorización de UE. Aplicación de encuesta de clima ex ante 	N° de acciones ejecutadas/N de acciones programadas.	 Horas profesionales dentro de la jornada de trabajo. Material de oficina. Presupuesto para contratación de profesionales. 	 Informe de Diagnóstico de la situación de clima a las U.E. Informe de cumplimiento de cronograma de avance del plan. Aplicación de encuesta de clima ex post.

Aplicación de		
programa.		

6.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL P.I.E.

6.1. DIAGNOSTICO PROYECTO DE INTEGRACION: PROBLEMAS, CAUSAS, EFECTO Y SOLUCION.

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
1. Falta compromiso de los apoderados con la participación activa en el Programa de Integración Escolar y con sus hijos con Necesidades Educativas Especiales.	 Ausencia de un plan efectivo de motivación e información masiva a los apoderados. Unidades Educativas centradas en reuniones de apoderados sectorizadas por curso y por Programa, no incentivando la promoción de actividades masivas. 	 Desconocimiento de muchos padres del funcionamiento del programa en niveles macro y de las distintas modalidades, establecimientos y recursos comunales a los que puede optar. Apoderados suponen que una reunión del programa es más de lo mismo, ya que es en la misma unidad que acuden a reuniones de curso. Muchos si ya asistieron a ésta, faltan a la reunión del PIE y en establecimientos donde hay muy pocos alumnos termina siendo una conversación individual con cada apoderado más que una reunión masiva. 	 Fortalecer páginas sociales del programa para difundir a apoderados las reuniones y otros comunicados con la idea de fortalecer las redes virtuales y de apoyo a la agrupación de padres. Realizar al menos una reunión masiva comunal al año con la finalidad de dar a conocer temáticas atingentes de capacitación a los padres y comprometerlos con el trabajo activo en la agrupación y en pos de las Necesidades Educativas Especiales. Diseñar un encuentro masivo al año relacionado con la inclusión, vida saludable y Necesidades Educativas Especiales para motivar a los padres como garantes de la Diversidad en la promoción de ésta en la comunidad Andina. Comprometer a Directores de establecimiento en las actividades comunales

			masivas del PIE disponiendo del recurso humano PIE de sus unidades para tales efectos.
2 Falta de capacitación docentes de aula regular sobre temáticas relacionadas con las NEE y decreto 83.	 Falta entrega de directrices y capacitación del nivel central en torno a la aplicación del decreto. Falta de coordinación y disposición de distintos establecimiento para descargar a docentes de sus labores lectivas en más de un día de capacitación en horarios laborales lo que dificulta la programación de la capacitación más adecuada de acuerdo a lineamientos de superintendencia priorizándose a los docentes PIE para esto y a docentes directivos durante 2016 	 Inexistencia de capacitación externa a docentes regulares que participan en el programa a través de las horas de trabajo colaborativo u otro. Dificultades de organización de cada unidad Educativa en la descarga de horas lectivas de sus docentes para efectos de capacitación en jornadas laborales. 	 Coord. Capacitaciones con equipo DEPROV para docente aula regular. Priorizar recursos PIE una vez devengada la subvención especial para efectos de capacitación docentes PIE y de aula regular.

6.2.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PIE.

OBJETIVO: Diversificar el currículum de Educación Especial, para potenciar cualitativa y cuantitativamente la formación integral de los alumnos con Necesidades Educativas Especiales Permanentes y Transitorios.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1.1 Establecer un plan	METAS • Diseñar y	EJECUTORES Y RESPONSABLE S • Coordinadora	LINEAS DE ACCIÓN • Convivenci	INDICADORES DE RESULTADOS • Fotos.	RECURSOS • Data	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN • Carta gantt
de capacitación y participación anual masiva de apoderados del Programa de Integración a nivel comunal.	programar al menos una reunión de capacitación comunal a apoderados del programa de integración escolar finalizando el primer semestre lectivo 2018 o a comienzos del segundo semestre del mismo año. • Diseñar un canal de difusión	PIE Docentes PIE de las Unidades Educativas Directores de los establecimient os municipales	a Escolar. Gestión de los recursos. Gestión Curricular	 Paginas sociales. Trípticos promocionales. Charlas Apoderados Listas de asistencia Apoderados. Compromisos Directivos. 	 Computa dores. hojas. Impresio nes. Recurso humano existente en el PIE 	de actividades y evidencias propuestas. Informe anual de las actividades a coordinación

	masivo a través de redes sociales para fortalecer la comunicación y participación de apoderados PIE por la diversidad y la agrupación de padres. • Planificar al menos un encuentro masivo de participación centrada en la inclusión y Necesidades Educativas Especiales con los distintos establecimientos municipales y los apoderados PIE					
2.2Capacitar a docentes de educación parvularia y básica que participa en el trabajo colaborativo PIE en NEE y normativa vigente decreto 83	Implementar durante el primer semestre a lo menos una capacitación a los docentes de aula regular de trabajo colaborativo en	 Coordinadora PIE Directores de establecimient os. Jefa DAEM Departamento adquisición y compras 	 Gestión Curricular. Gestión de los recursos 	 Evaluación de las actividades anuales. Fotos y evidencias del proceso. Encuesta de satisfacción docente. 	 Viáticos pasajes Capacita ción. Recursos PIE subvenci ón especial 	Evaluación Anual de la iniciativa, escala de apreciación a docentes PIE y docentes de aula regular.

NEE y	• Supervisores	• Evaluación de	
normativa PIE	DEPROV	las	
decreto 83.		capacitaciones.	
• Coordinar con			
directores con			
anticipación los			
ajustes			
administrativos			
en cada unidad			
educativa para			
lograr la			
asistencia de			
docentes de aula			
regular			

PRESUPUESTO FINANCIERO

(Estos datos seguirán siendo ajustados, dado que el Presupuesto Final 2018, se encuentra en elaboración)

LINEAMIENTOS GENERALES UTILIZADOS PARA SU ELABORACION:

I) INGRESOS PROYECTADOS

1.1.- INGRESO POR SUBVENCION NORMAL Y SEP

a) PROYECCION DE MATRICULA

Disminución del 5 % de matrícula, de acuerdo a tendencia histórica, que podría implicar la pérdida de 285alumnos(as) para el próximo año.

b) ASISTENCIA MEDIA PROYECTADA

Obtener un incremento de la asistencia media promedio de todos los Establecimientos a un 95 %.

c) Reajuste del Sector Público en un 5 % de la Subvención normal, PIE, JUNJI y SEP

1.2.- OTROS INGRESOS

Incluye:

- a) Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP) 2017-2018
- b) Transferencia municipal por MM\$ 400.000
- c) Recursos que provengan de la Ley 20845. LEY DE INCLUSIÓN.
- d) Mantención de transferencias JUNJI de acuerdo a actuales niveles para el funcionamiento de las actividades normales de los 5 jardines de administración municipal vía transferencia de fondos.
- e) Anticipo de Subvenciones para pago de indemnizaciones por los siguientes conceptos:
 - Plan de Incentivo Docente al retiro según marco legal acogido a la ley 20.822.
 - Desvinculación de Personal Asistente de la Educación acogida a la ley 20.964
 - Supresión de horas por ajuste de dotación.
 - Desvinculación de Docentes por Salud Incompatible.

GASTOS PROYECTADOS

2.1.- DOTACION DE PERSONAL

- a) Reajuste del Sector Público de remuneraciones del 5 %
- b) Ajustar la dotación docente y asistentes de la educación, a la realidad de alumnos que tienen los diferentes colegios y liceos de la comuna.
- c) Ajustar al máximo las diferencias que existen entre el ingreso por subvención y los egresos (Remuneraciones y gastos operativos) que tienen cada uno de los establecimientos de la comuna.
- d) Ajustar a las horas plan de estudio 2017, la dotación de docentes de la comuna, dando especial resguardo a las horas de docentes titulares.
- e) Realizar el movimiento y traslado de horas de docentes titulares, entre los diferentes establecimientos educacionales de la comuna, de manera que no se produzcan horas excedentes.
- f) Ajustar las horas de los asistentes de la educación de carácter indefinido, de acuerdo a la matrícula e ingreso de subvención del establecimiento.
- g) Realizar el movimiento y traslado de horas de asistentes de la educación entre los diferentes establecimientos educacionales, de manera que no se produzcan horas excedentes, y no se altere el normal funcionamiento de escuelas o liceos.
- h) Concretar definitivamente el plan de retiro ley 20.822
- i) Ejecutar el plan de incentivo al retiro de los asistentes de la educación.
- j) Aplicar la supresión de horas por ajuste de dotación (anticipo de subvención).
- k) Derivación a financiamiento con fondos SEP de actuales horas contratadas para aula que se están utilizando en funciones de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje distintas a trabajo en aula.
- En relación a las funciones CRA, Red Enlaces y Educadores(as) diferenciales, que existe en cada establecimiento, podrán ser financiados con fondos SEP siempre y cuando la función que desarrolle dicho personal de apoyo estén relacionada con los planes de mejora del establecimiento.
- m) Financiamiento con fondos SEP de personal de apoyo a los Establecimientos con convenio, cuya función se encuentre consignada en los respectivos Planes de Mejora: Profesionales de cualquier especialidad, técnicos, monitores y asistentes.
- n) En el caso de los Asistente de la Educación que prestan servicios de apoyo para el mejoramiento de la Convivencia Escolar, podrán ser financiados con fondos

- SEP, siempre y cuando la función de apoyo a realizar esté en directa relación con el plan de mejora del establecimiento.
- o) Aplicación del Artículo N° 72 letra h de la Ley N° 19.070, en 3 docentes de la Comuna, pertenecientes a: Escuela Gabriela Mistral, Escuela Ignacio Carrera Pinto y Liceo Maximiliano Salas Marchan.
- p) Estudio de personal Asistente de la Educación con ausencias reiteradas, que no presenten problemas de salud por enfermedades catastróficas, para la aplicación de la Ley.
- q) Financiamiento con el 10 % de administración central permitido por la ley SEP de personal DAEM que realiza funciones relacionadas con los procesos asociados al cumplimiento de los planes de mejora de los establecimientos en convenio.
- r) Ajuste de la dotación PIE, de acuerdo a los requerimientos exigidos porel Decreto 170 y el decreto 83.
- s) Mantención dotación Jardines VTF
- t) Respecto de las desvinculaciones docentes, cualquiera sea su origen, se considera su ejecución a contar del mes de marzo de 2018, con pago de indemnizaciones financiadas por recursos Faep 2017.

INGRESOS DEPARTAMENTO DE EDUCACION:

PROYECTO DE PRESUPUESTO INGRESOS 2017

PROYECTO DE PRESUPUESTO INGRESOS 2017 DEPARTAMENTO DE EDUCACION MUNICIPAL

CODIGO	DENOMINACION	PROYECCION 2017
05-03-003-001-000	SUBVENCIÓN DE ESCOLARIDAD	4.747.133
05-03-003-002-000	OTROS APORTES	1.544.517
05-03-004-001-000	CONVENIOS EDUCACIÓN PREBÁSICA	483.716
05-03-099-000-000	DE OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS	390.974
05-03-101-000-000	DE LA MUNICIPALIDAD A SERVICIOS INCORPORADOS A SU	400.000
07-02-000-000-000	VENTA DE SERVICIOS	10.000
08-01-001-000-000	LICENCIAS MEDICAS ART. 4 LEY N °19.345	7.595
08-01-002-000-000	RECUPERACIONES ART. 12 LEY N° 18.196	150.000
08-99-001-000-000	DEVOLUCIONES Y REINTEGROS NO PROVENIENTES DE IMPUE	1.809
08-99-999-000-000	OTROS	5.000
12-10-000-000-000	INGRESOS POR PERCIBIR	-
TOTAL		7.740.744

GASTOS DEPARTAMENTO DE EDUCACION

PROYECTO DE PRESUPUESTO GASTOS AÑO 2017

PROYECTO DE PRESUPUESTO GASTOS AÑO 2017 DEPARTAMENTO DE EDUCACION

CODIGO	DENOMINACION	PROYECCION 2017
21-01-001-001-000	SUELDOS BASE	1.138.853
21-01-001-002-001	ASIGNACIÓN DE EXPERIENCIA, ART. 48, LEY № 19.070	828.143
21-01-001-004-004	COMPLEMENTO DE ZONA	7.376
21-01-001-009-003	BONIFICACIÓN PROPORCIONAL, ART.8 LEY № 19.410	109.445
21-01-001-009-999	OTRAS ASIGNACIONES ESPECIALES	280.401
21-01-001-014-005	BONIFICACIÓN ART. 3, LEY № 19.200	22.664
21-01-001-014-007	REMUNERACIÓN ADICIONAL, ART. 3º TRANSITORIO, LEY N	10.508
21-01-001-019-002	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD DIRECTIVA	50.693
21-01-001-019-003	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD TÉCNICO PEDAGÓGICA	23.089
21-01-001-028-001	ASIGNACION POR DESEMPEÑO EN CONDICIONES DIFICILES	43.695
21-01-001-031-001	ASIGNACIÓN DE PERFECCIONAMIENTO, ART. 49, LEY № 1	128.367
21-01-002-002-000	OTRAS COTIZACIONES PREVISIONALES	65.411

21-01-005-001-001	AGUINALDO DE FIESTAS PATRIAS	9.628
	AGUINALDO DE NAVIDAD	6.206
21-01-005-002-000	BONOS DE ESCOLARIDAD	7.227
21-01-005-003-001	BONO EXTRAORDINARIO ANUAL	49.369
21-01-005-004-000	BONIFICACIÓN ADICIONAL AL BONO DE ESCOLARIDAD	993
21-02-001-001-000	SUELDOS BASE	1.036.606
21-02-001-002-001	ASIGNACIÓN DE EXPERIENCIA, ART. 48, LEY Nº 19.070	285.734
21-02-001-004-003	COMPLEMENTO DE ZONA	9.771
21-02-001-008-002	PLANILLA COMPLEMENTARIA, ART. 4 Y 11, LEY Nº 19.59	
21-02-001-009-003	BONIFICACIÓN PROPORCIONAL, ART. 8, LEY Nº 19.4101	119.203
21-02-001-009-004	BONIFICACIÓN ESPECIAL PROFESORES ENCARGADOS DE ESC	
21-02-001-009-999	OTRAS ASIGNACIONES ESPECIALES	191.729
21-02-001-027-001	ASIGNACION POR DESEMPEÑO EN CONDICIONES DIFICILES	61.498
21-02-001-030-001	ASIGNACIÓN DE PERFECCIONAMIENTO, ART. 49, LEY N° 1	5.253
21-02-001-999-000	OTRAS ASIGNACIONES	
21-02-002-002-000	OTRAS COTIZACIONES PREVISIONALES	46.166
21-02-005-001-001	AGUINALDO DE FIESTAS PATRIAS	13.467
21-02-005-001-002	AGUINALDO DE NAVIDAD	9.913
21-02-005-002-000	BONO DE ESCOLARIDAD	4.310
21-02-005-003-001	BONO EXTRAORDINARIO ANUAL	114.196
21-02-005-004-000	BONIFICACIÓN ADICIONAL AL BONO DE ESCOLARIDAD	1.333
21-03-001-000-000	HONORARIOS A SUMA ALZADA – PERSONAS NATURALES	
21-03-004-001-000	SUELDOS	1.496.009
21-03-004-002-000	APORTES DEL EMPLEADOR	71.296
21-03-004-004-000	AGUINALDOS Y BONOS	247.085
21-03-999-001-000	ASIGNACIÓN ART. 1, LEY № 19.464	164.237
21-03-999-999-000	OTRAS	231.033
22-01-001-000-000	PARA PERSONAS	8.175
22-02-001-000-000	TEXTILES Y ACABADOS TEXTILES	22.353
22-02-002-000-000	VESTUARIO, ACCESORIOS Y PRENDAS DIVERSAS	
22-03-001-000-000	PARA VEHÍCULOS	
22-04-001-000-000	MATERIALES DE OFICINA	20.063
22-04-002-000-000	TEXTOS Y OTROS MATERIALES DE ENSEÑANZA	12.494
22-04-007-000-000	MATERIALES Y ÚTILES DE ASEO	25.980
22-04-008-000-000	MENAJE PARA OFICINA, CASINO Y OTROS	90
22-04-009-000-000	INSUMOS, REPUESTOS Y ACCESORIOS COMPUTACIONALES	5.792
22-04-010-000-000	MATERIALES PARA MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE IN	4.913
22-04-011-000-000	REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA MANTENIMIENTO Y REPARACION	88
22-04-012-000-000	OTROS MATERIALES, REPUESTOS Y ÚTILES DIVERSOS	
22-04-999-000-000	OTROS	1.011
22-05-001-000-000	ELECTRICIDAD	80.339
22-05-002-000-000	AGUA	67.060
22-05-003-000-000	GAS	1.250
22-05-004-000-000	CORREO	100
22-05-005-000-000	TELEFONÍA FIJA	8.909
22-05-006-000-000	TELEFONÍA CELULAR	
22-05-999-000-000	OTROS	100

22-06-001-000-000	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EDIFICACIONES	76.695
22-06-002-000-000	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	7.834
22-06-004-000-000	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MÁQUINAS Y EQUIPOS D	
22-06-005-000-000	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	
22-06-006-000-000	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE OTRAS MAQUINARIAS Y	200
22-06-007-000-000	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS INFORMÁTICOS	
22-06-999-000-000	OTROS	471
22-07-001-000-000	SERVICIOS DE PUBLICIDAD	2.635
22-07-002-000-000	SERVICIOS DE IMPRESIÓN	2.034
22-07-999-000-000	OTROS	
22-08-001-000-000	SERVICIOS DE ASEO	1.473
22-08-002-000-000	SERVICIOS DE VIGILANCIA	
22-08-003-000-000	SERVICIOS DE MANTENCIÓN DE JARDINES	
22-08-007-000-000	PASAJES, FLETES Y BODEGAJES	15.975
22-08-010-000-000	SERVICIO DE SUSCRIPCION Y SIMILARES	
22-08-999-000-000	OTROS	1.705
22-09-005-000-000	ARRIENDO DE MÁQUINAS Y EQUIPOS	14.973
22-09-999-000-000	OTROS	
22-10-001-000-000	GASTOS FINANCIEROS POR COMPRA Y VENTA DE TÍTULOS Y	
22-10-002-000-000	PRIMAS Y GASTOS DE SEGUROS	736
22-11-001-000-000	ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	
22-11-002-000-000	CURSOS DE CAPACITACIÓN	1.268
22-11-999-000-000	OTROS	21.259
22-12-002-000-000	GASTOS MENORES	7.888
22-12-999-000-000	OTROS	4.274
23-01-004-000-000	DESAHUCIOS E INDEMNIZACIONES	150.000
26-01-000-000-000	DEVOLUCIONES	15.000
26-02-000-000-000	COMPENSACIONES POR DAÑOS A TERCEROS Y/O A LA PROPI	50.000
29-04-000-000-000	MOBILIARIO Y OTROS	12.000
29-05-001-000-000	MÁQUINAS Y EQUIPOS DE OFICINA	700
29-05-999-000-000	OTRAS	2.000
29-07-001-000-000	PROGRAMAS COMPUTACIONALES	2.000
34-07-000-000-000	DEUDA FLOTANTE	200.000
TOTAL		7.740.744

ANEXOS

Insumos de Diagnostico PROPUESTA DE PLAN DE TRABAJO RED LOS ANDES

Escuela España, Escuela Ferroviaria, Escuela El Sauce, Escuela Ignacio Carrera Pinto, Escuela John Kennedy.

	EXPECTATIVAS RESPECTO DE LA PARTICPACIÓN EN LA RED			S RESPECTO DE LA CIPACIÓN
crite. apoy PME Real Com el eq Soci. com Que para com Lleg estata Red, mun objet ofrez educ vaya la f dispo perso estuc supe Supe cons otro	cca a las familias un servacional para que sus hijos e ha n desde la primera infancia hormación técnica en un oficioniendo al egresar de proyenal viable de continuación dios en el nivel de la educación.	cibir del con vez mes, y el más e la ción rina, que icio nina, que icio nijas asta ción, ecto de ción ades	Pérdida de cor Falta de traba Ocurrencia impidan traba No encontrar reuniones real Que el traba reuniones sea Continuar siel establecimien visión ni ac diferencie de Que no se ap las instancias por diversos	jo práctico. de imponderables que jo permanente de la RED. respuesta a inquietudes en izadas. ajo a realizado en las realmente efectivo. Indo una yuxtaposición de tos educacionales sin una ción de sistema que nos los colegios particulares. Provechen adecuadamente de participación en la red motivos (inasistencias a s, no cumplimiento de
Áreas de proceso Y resultados	Fortalezas con que podemos aportar como establecimiento	en que s	es elementos se requiere poyo	Propuesta de trabajo
				✓ Talleres de capacitación

Gestión Pedagógic a

- ✓ Profesores con buen desempeño en evaluación docente.
- ✓ Trabajo por ciclos y asignaturas.
- ✓ Consejos Técnicos estructurados.
- ✓ Apoyo PIE.
- Acompañamiento al aula y entrega inmediata de la retroalimentación a los docentes.
- ✓ Evaluación anual de los docentes por parte de equipo directivo y técnico.
- ✓ Realización periódica de consejo de profesores o de reflexión.
- Asistencia a cursos o talleres por parte del equipo técnico y directivo cada vez que son invitados.
- ✓ Realización de jornadas de evaluación semestrales.
- ✓ Medición de la cobertura curricular tres veces en el año.
- ✓ Contar con equipo PIE y de profesionales SEP que atienden dificultades de estudiantes.
- ✓ Realizar mensualmente reuniones de articulación.
- ✓ Parvularias entran a la sala de 1°Para ver debilidades de los alumnos.
- ✓ Algunos enfoques y procedimientos metodológicos que

- ✓ Capacitación para planificar por habilidades.
- ✓ Estrategias como mejorar los puntajes Simce.
- Exigencia en el cumplimiento de planificaciones de parte de muchos docentes.
- ✓ Fijación de la dotación docente anual por parte del sostenedor, para el establecimiento.
- ✓ Falta de normalización del aula de ciertos docentes.
- ✓ Docentes que se supone de más experiencia, manifiestan debilidad en el manejo de los grupos cursos.
- ✓ Profesores sin mayores perfeccionamient os y por ende sin menciones.
- ✓ Docentes
 asignados a la
 escuela con horas
 de asignaturas
 cuya carga
 horaria no las
 considera el plan
 de estudios.
- V Horarios y valores de perfeccionamient os impiden acceso a ellos por parte de los docentes, Excepto los on line que ofrece el CPEIP.

- Tratar de lograr de la red, compartir estrategias de trabajo exitosas que pudiesen ser compartidas e implementadas en nuestra unidad educativa.
- Desarrollar pasantías de docentes y jefes técnicos entre escuelas que constituyen la RED.
- ✓ Compartir modelos de planificaciones, pautas de acompañamient o, etc.
- ✓ Lograr
 compartir
 talleres de
 perfeccionamie
 nto que pueda
 estar
 considerada en
 los PME de las
 escuelas de la
 RED.
- ✓ Intercambiar experiencias, entre docentes
- ✓ Intercambiar
 entre los
 Colegios de la
 Red enfoques y
 procedimientos
 metodológicos
 eficaces.
- ✓ Realizar un Seminario acerca de distintos enfoques de Educación Matemática.

	han mostrado resultados de aprendizaje satisfactorios ✓ Programación y realización de Talleres de Autoperfeccionami ento (JEC) ✓ Uso de las Tics en forma sistemática en todos los niveles.	✓ Tiempo de clases de pre-básica es demasiado escaso. ✓ Elaboración de programas propios para educación matemática, dado que observamos que los actuales están diseñado sobre la base de un enfoque casuístico que impiden una visión y enseñanza estructural de la Matemática. ✓ Perfeccionamient o para docentes de 2º Ciclo dado que no tienen mención. ✓ Rediseñar los Consejos Técnicos en función de las reales necesidades, especialmente las originadas por bajos aprendizajes.	✓ Motivar a los docentes para acceder a Perfeccionamie nto que signifique una real superación de las dificultades. ✓ Analizar y establecer programación renovada de Consejos Técnicos.
Liderazgo	 ✓ Contar con un Director de alta dirección. ✓ Labor realizada en definición de roles y organización en general del trabajo educativo. ✓ Desarrollo de propuestas y acciones innovadoras en 	 ✓ Falta de autonomía en la fijación de la dotación docente anual. ✓ Desconsideració n de las evaluaciones de los docentes de parte del sostenedor que permita conformar y 	✓ Determinar en conjunto con el sostenedor dotación docente anual en el mes de diciembre de cada año, considerando evaluaciones del personal y sugerencias propias de la

- construcción del PME.
- ✓ Perfeccionamientos acordes a la labor.
- ✓ Experiencia laboral tanto en instituciones públicas como privadas.
- Acompañamiento a los docentes de la escuela.
- ✓ Conocimiento de las debilidades pedagógicas de los docentes del establecimiento.
- Conocimiento de la cobertura curricular en la que se encuentra la unidad educativa.
- ✓ Ejecución de jornadas de análisis de resultados de los niveles de aprendizajes de los estudiantes.
- ✓ Se utiliza los recursos humanos (docentes) para el bien de la comunidad escolar
- Estrategia de liderazgo que usamos en relación a algunos procesos de la administración de la Escuela que nos dan buenos resultados.
- ✓ Experiencia docente de la Dirección.
- Apoyo de encargada de Convivencia Escolar y de Coordinador de 1er ciclo básico.

- consolidar un equipo de trabajo idóneo.
- ✓ No contar con los recursos solicitados o el desfase existente en la entrega de ellos al establecimiento.
- Mejorar
 condiciones de
 infraestructura y
 laborales del
 personal de la
 escuela de parte
 del sostenedor.
- ✓ Falta de monitoreo a estrategias que se consensan en reflexiones pedagógicas.
- ✓ No contar con docentes especializados en asignaturas preponderantes.
- Poca participación Centro de Padres
- Conceptualizacio nes y técnicas específicas para una comunicación eficiente útil para ejercer el liderazgo en los distintos ámbitos del quehacer escolar.
- ✓ Equipo Directivo reducido. U.T.P. no logra cobertura de todo lo que le compete.

- Dirección del establecimiento.
- Compartir
 experiencias o
 perfeccionamie
 ntos de la
 Dirección con el
 conjunto de los
 docentes.
- Exigir que cada vez que un docente asista a un perfeccionamie nto replique a sus pares lo aprendido.
- Lograr
 perfeccionar a
 docentes en
 áreas del
 quehacer
 pedagógico
 donde
 demuestran
 debilidades.
- ✓ Contar con un sistema de provisión de recursos más rápido ante necesidades de las escuelas.
- ✓ Hacer reuniones periódicas con el centro general.
- Actualización en relación al liderazgo y modelos de comunicación.
- Mantener horas de apoyo a U.T.P. ybuscar perfeccionamie nto en esta área

	✓ P.I.E. bien organizado y trabajando en forma eficiente.		
Convivenc ia Escolar	 ✓ Contar con encargada de Convivencia. ✓ Disciplina de los alumnos. ✓ Contar con equipo sicosocial. ✓ Contar con protocolos de prevención e intervención ante problemáticas del área. ✓ Contar con redes de apoyo vinculadas a la unidad educativa. ✓ Desarrollo de programas y políticas públicas al interior de la escuela. ✓ Escuela cuenta con entorno amigable al estar inserta en sector residencial tranquilo y protegido. ✓ Desarrollo de actividades o eventos que pretenden fortalecer la sana convivencia al interior del establecimiento. ✓ La comunidad escolar todavía no se ha contaminado con Bullying, visto en otros establecimientos. 	 ✓ Mejorar clima de trabajo de auxiliares de servicios menores. ✓ Integración de asistentes a actividades sociales del establecimiento. ✓ Debilidad en el rol formador de los padres y apoderados. ✓ Falta de asistencia a eventos y reuniones del establecimiento que apuntan a fortalecer dicha área. ✓ Falta de docente con el rol de inspector general. ✓ Falta de seguimiento o monitoreo de las conductas del alumnado y la aplicación de las medidas correspondientes por parte del profesorado. ✓ Falta de dominio de los grupos cursos por parte de ciertos docentes causan indisciplina y 	 ✓ Compartir con la Red experiencias que hayan favorecido el clima escolar. ✓ Lograr compartir problemáticas y soluciones ante dificultades que comúnmente se viven en las escuelas. ✓ Lograr desarrollar talleres de mediación y resolución de conflictos como estrategia que sirva al personal docente y no docente de los establecimiento s de la RED. ✓ Utilizar redes de apoyo. ✓ Intercambiar experiencias en relación a la convivencia escolar que permita identificar prácticas efectivas en el cambio de conductas sociales.

	✓	Enfoque de la convivencia escolar desde la perspectiva de Escuela como empresa y de los estudiantes como trabajadores de la empresa. Perfil muy adecuado de la encargada de Convivencia Escolar. Actualización permanente del Manual de Convivencia Escolar. Talleres para Apoderados y Alumnos. Apoyo de instituciones externas.	✓	problemáticas asociadas al área en cuestión. Alumnos que vienen de otros establecimientos educacionales no están al nivel de nuestros alumnos tanto en lo pedagógico como disciplinario. Técnicas eficaces para la modificación de actitudes y hábitos. Trabajo más especializado para tratar casos de familias que no tienen compromiso con sus hijos y la escuela. Dominio de cursos por parte de algunos Profesores. Disponibilidad de tiempo de la encargada de		Establecer campaña motivacional enrelación al compromiso que debiera existir a nivel familiar y trabajo colaborativo con la escuela.
Gestión de recursos	✓ ✓	Medios tecnológicos. Centro de Padres comprometido en postular a proyectos que permitan	✓	Profesores. Disponibilidad de tiempo de la	✓	Compartir acciones exitosas del PME vinculadas al área.

	mejorar		sus labores	✓	Capacitar al
	infraestructura o		propias, tanto		personal
	condiciones		docentes como		asistente en
	generales de la		asistentes de la		áreas
	escuela.		educación.		deficitarias o
	✓ Todos los recursos	\checkmark	Priman intereses		que presenten
	SEP solicitados han		más de carácter		debilidades.
	demorado, pero		gremial en	✓	Lograr
	llegan.		disposición del		consolidar un
	✓ Apadrinamiento de		personal en la		cuerpo de
	ciertas empresas		realización de sus		profesores
	que cooperan en		trabajos.		estable y que
	momentos en que se	\checkmark	Disminución de		reuna el perfil
	les solicita		los recursos SEP,		que requiere el
	cooperación.		debido a motivos		establecimiento.
	✓ Disponer de		como el 10% para	✓	Por ser
	recursos dirigidos a		administración		autónomos
	acciones que causan		del sostenedor,		deberíamos
	impacto positivo en		pago de docentes		tener más
	la comunidad		titulares de la ley		acceso a los
	escolar.		20.804 y de		recursos.
	✓ Postulación de los		personal	\checkmark	Estudiar y
	estudiantes a becas		asistente.		proponer
	y beneficios	✓	No contar con los		procedimiento
	otorgados por el		recursos en forma		que agilice el
	Estado.		expedita.		proceso
	✓ La directora	✓	Formas de		demanda-
	gestiona recursos		maximizar		adquisición-
	para		recursos		entrega de
	✓ Que los diferentes		específicos		recursos.
	proyectos se	\checkmark	Burocracia para		
	concreten		obtener lo que se		
	✓ Escala de		necesita en casos		
	priorización que		de emergencia o		
	empleamos en este		situaciones no		
	ámbito.		previstas.		
	✓ Los aportes				
	económicos				
	provenientes de la				
	SEP.				
	✓ Apoyo del Centro				
	de Padres en				
	algunas situaciones				
	y/o proyectos				
	menores.				
D 1/ 1	(D	,	C-1-1-1-		E. 1. D.1
Resultados	✓ Buena matrícula.	✓	Subir los	✓	En la Rea
	✓ Bajos índices de	_	promediosSimce.		compartir
	repitencia.	✓	Bajos y estables		estrategias
	✓ No presentamos		en el tiempo		remediales
	deserción escolar.		resultados en		

- ✓ Constante índice de promoción.
- ✓ Recuperación de un nivel.
- ✓ Simce indica buenos resultados en otros indicadores de calidad, considerados de la percepción de estudiantes y apoderados.
- ✓ Análisis

 permanente de

 resultados y

 búsqueda de

 acciones

 remediales.
- ✓ Logros excelentes a nivel de proyectos nacionales e internacionales.
- ✓ Aspectos satisfactorios en relación con la imagen corporativa que ha logrado proyectar la Escuela hacia la comunidad.
- ✓ Trabajo en equipo y bien organizado en el 1er ciclo, tanto de los docentes y equipo P.I.E. Esto ha significado resultados buenos, muy diferentes a lo que ocurre en el 2° ciclo básico.

- pruebas de medición nacional.
- Bajos resultados en mediciones aplicadas a nivel interno por la escuela.
- Estrategias
 remediales tal vez
 sean insuficientes
 o equívocas en el
 abordaje de los
 bajos resultados.
- Docentes sin capacidad de realizar una autocrítica y reflexión de su gestión pedagógica. (Otros factores influyen en los malos resultados)
- ✓ Falta de seguimiento a la eficaz realización de las acciones remediales acordadas.
- ✓ Falta de profesores especialistas que dominen acabadamente los contenidos que enseñan.
- ✓ Incongruencia entre resultados académicos del alumnado con los resultados de las pruebas de medición nacional.
- Indicadores
 ministeriales
 asociados a la
 eficiencia interna
 se contradicen

- exitosas por su efectividad.
- Estrategias para trabajar con estudiantes de conducta disruptiva.
- Mayor énfasis en el 2º ciclo por parte de U.T.P. acompañado de perfeccionamie nto.

	con resultados del
	SIMCE. ✓ Escasos recursos SEP, debidos a que las personas que pasaron a titularidad con uso de estos recursos. ✓ Manejo de estudiantes con conductas disruptivas permanentes. ✓ Especialización y/o perfeccionamient o de profesores del 2° ciclo. ✓ Estrategias específicas para mejorar los resultados en el 2°
	ciclo con la participación de todos.