

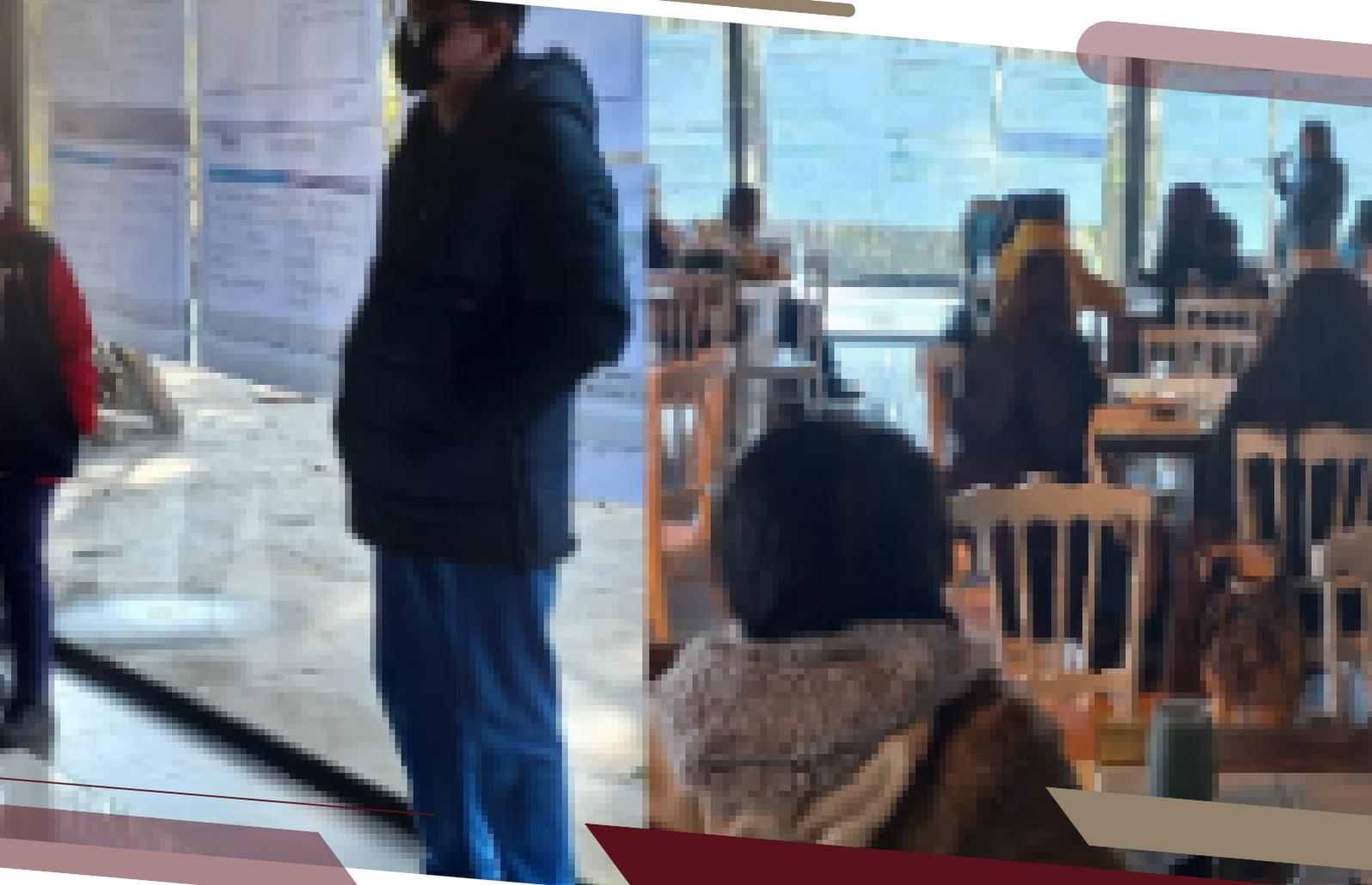


*Departamento de Administración  
Educativa Municipal*

# **PLAN ANUAL DE DESARROLLO EDUCATIVO MUNICIPAL**

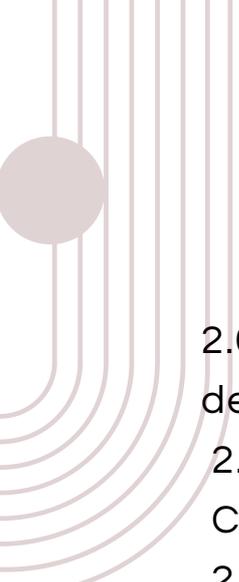
PADEM 2023



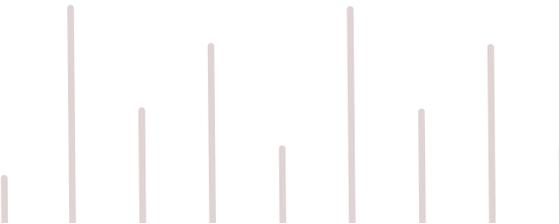


# Contenido

INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO I: METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PADEM .....	5
1. 1 Fases del proceso PADEM y proceso PME .....	5
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO .....	7
2.1 Caracterización comuna, indicadores demográficos .....	7
2.2 Diagnóstico del sistema educativo municipal de Maule .....	10
2.3 Análisis de los instrumentos de gestión .....	24
2.4 Análisis presupuestario y sostenibilidad financiera .....	41
2.5 Diagnóstico infraestructura escolar .....	46
2.6 Dotación 2022 .....	48
2.6.1 Proyección Dotación Docente año 2023 .....	49
2.6.2 Criterios de distribución eficiente del Equipo Directivo y Docentes .....	51



2.6.3 Criterios de distribución eficiente del Personal Asistente de la Educación de los Establecimientos Educativos .....	52
2.6.4 Criterios de distribución eficiente del Personal de las Salas Cunas y Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos (VTF) .....	55
2.6.5 Criterios de distribución eficiente del Personal de la Administración Central .....	57
2.6.6 Factores que impactan la conformación de planteles docentes, asistentes de la educación y administrativos .....	58
2.7 Diagnóstico participativo de la comunidad educativa .....	62
2.7.1 Jornada Comunal PADEM .....	63
2.7.2 Consulta masiva .....	65
2.7.3 Entrevistas a actores clave .....	69
2.7.4 Conclusiones del diagnóstico .....	76
CAPÍTULO III. PROBLEMATIZACIÓN .....	77
CAPÍTULO IV: FASE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	87
4.1 Propósito de la estrategia .....	87
4.2 Líneas estratégicas por dimensión .....	87
4.2.1 Gestión Pedagógica .....	87
4.2.2 Liderazgo .....	88
4.2.3 Convivencia Escolar .....	89
4.2.4 Gestión de Recursos .....	90
4.3 Líneas estratégicas 2023-2026 .....	91
4.4 Fase anual .....	93
4.4.1 Planificación anual .....	93
CAPÍTULO V. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DAEM 2023 .....	94
5.1 Plan de mejoramiento DAEM 2023 .....	94
5.2 Conclusiones del PME 2023 .....	105



## INTRODUCCIÓN

La construcción de un instrumento de gestión consciente y participativo, desde el punto de vista de la planificación de procesos de cualquier organización, es una de las instancias de mayor complejidad institucional que revela un gran esfuerzo de maduración proyectiva, por cuanto exige recopilar la mayor cantidad de información posible, con el fin de construir un instrumento real y confiable que pretende lograr las metas propuestas.

Para el Departamento de Administración de Educación Municipal de Maule (en adelante DAEM), tal desafío no ha sido una excepción, puesto que la construcción del Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (en adelante PADEM) que aquí se presenta ha significado desplegar la amplia participación de múltiples personas que materializan el esfuerzo por reconocer en la comunidad educativa, el protagonismo que le corresponde.

Presentamos a continuación el PADEM 2023, para este efecto, se ha conformado un comité de trabajo del DAEM, a fin de levantar un diagnóstico actualizado y pormenorizado de la realidad que hoy viven los establecimientos educacionales y jardines infantiles administrados por el municipio, de manera de dar sustento y lograr, por una parte, los objetivos, metas y estrategias que orientarán el trabajo del departamento para los próximos cuatro años y, por otra, la planificación anual que detalla acciones e indicadores para el año 2023.

En la primera parte de este informe, se presenta una caracterización de la comuna. Acto seguido, se presenta un diagnóstico actualizado del servicio educativo de la comuna, atendiendo, con especial atención, la dimensión pedagógica, el estado financiero, la dotación del personal e infraestructura de los establecimientos educacionales y jardines infantiles, así como los aspectos centrales del diagnóstico que se levantó junto a las comunidades educativas. Finalmente, sobre la base sistematizada de la información recogida y en virtud de la metodología de marco lógico usada para este informe, se presentan los árboles de problemas y soluciones que permitieron iniciar el proceso de reflexión y análisis en la elaboración de la fase estratégica de este plan. Es aquí donde se presenta el propósito central, junto con los objetivos estratégicos, las líneas estratégicas, los indicadores y metas asociados a las diferentes dimensiones de la gestión que estructuran este plan, para finalmente priorizar las acciones que se materializan en el logro de los objetivos estratégicos para el año escolar 2023.

# CAPÍTULO I: METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PADEM

La construcción del PADEM 2023, responde a la planificación de un proceso riguroso, que se inicia con un diagnóstico participativo de cada una de las comunidades educativas y sus estamentos, mediante el cual combinó diversas técnicas de recolección de información, como por ejemplo; entrevistas a actores relevantes y análisis de diversas fuentes, para dar como resultado no sólo un diagnóstico profundo de la situación actual de la educación municipal maulina, sino especialmente, sentar bases sólidas para la definición de objetivos y estrategias, que respondan a las necesidades reales de la comunidad escolar que direccionen y que alineen el trabajo de DAEM para los próximos cuatro años.

## 1.1 FASES DEL PROCESO PADEM Y PROCESO PME

Para abordar el desafío, el proceso de elaboración de PADEM se organizó en seis fases. Estas fases fueron:



Cada una de las unidades educativas, en el marco de la elaboración de sus propios Planes de Mejoramiento Educativos (PME), incorporan metas a cuatro años. El año 2023, se inicia un nuevo ciclo de mejora, transformándose en una oportunidad de vincular de manera efectiva estos dos instrumentos de gestión educativa de manera coherente. En este sentido, una vez que se culmine el proceso de elaboración del PADEM, se replicará la metodología de trabajo en cada uno de nuestros establecimientos educacionales como indica la imagen.



La invitación es a que las comunidades educativas comiencen este nuevo ciclo de mejora, a través de la reflexión colectiva de su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Lo anterior, bajo la premisa que la comunidad educativa es protagonista de las acciones, decisiones y propósitos que formarán parte de este ciclo de trabajo, modelado bajo la metodología de elaboración de este PADEM.

La construcción del PADEM fue abordada a través de fases sucesivas, con actividades que fueron generando información, cuyo análisis y sistematización final permitió sustentar el plan en su versión completa y definitiva. Este procedimiento general es detallado en la siguiente figura:



## CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

### 2.1 CARACTERIZACIÓN COMUNAL. INDICADORES DEMOGRÁFICOS

La comuna de Maule cuenta con una superficie de 238,2 km. Cuadrados, pertenece a la provincia de Talca, y es colindante a la capital regional. Delimita al norte con la comuna de Talca, al oeste con la comuna de Pencahue, al este con la comuna de San Clemente, y al sur con la comuna de San Javier.

ANTECEDENTES DEMOGRÁFICOS (2017)	
Población Comunal (fuente INE) (N°)	49.721
Porcentaje de Población Rural (%)	22%
Porcentaje de Población Urbana (%)	78%
Tasa de Natalidad (Tasa c/1.000 hab, Año 2016)	13.7
Tasa de Mortalidad Infantil (Tasa c/1.000 hab, Año 2016)	4.1
Porcentaje de Población Comunal Masculina (%)	24.259
Porcentaje de Población Comunal Femenina (%)	25.462

Las principales áreas productivas son en orden de importancia: agricultura, comercio, transporte, almacenamiento y comunicaciones, industrias manufactureras no metálicas y metálicas, hoteles y restaurantes, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, entre otros.

En materia laboral, los trabajos son eminentemente agrícolas e informales y en menor medida formales en pequeñas y medianas empresas.

La comuna de Maule ha sido una de las comunas que más crecimiento poblacional ha tenido en nuestro país; la instalación de los primeros asentamientos poblacionales en el sector norte de la comuna, limítrofe con la Comuna de Talca, ha tenido una explosión demográfica cercana al 200% comparada con el censo de población y vivienda del año 2002. La información que se presenta a continuación, corresponde a estadísticas del Censo 2017, que permiten identificar características en el ámbito demográfico de la comuna de Maule, la fuente de información es la proyección que hace el Departamento de planificación de la comuna a partir de las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) para la Comuna de Maule.

## PROYECCIÓN POBLACIÓN POR GÉNERO COMUNA MAULE

AÑO	2017	2020	2022	2024	2026	2028
HOMBRES	24.259	30.120	34.795	40.194	46.432	53.639
MUJERES	25.462	31.614	36.520	42.188	48.735	56.298
TOTAL	49.721	61.734	71.315	82.382	95.167	109.937

FUENTE: SECPLAN MAULE 2021

## PROYECCIÓN POBLACIÓN POR GRUPO ETARIO COMUNA MAULE

AÑO	2017	2020	2022	2024	2026	2028
DE 0 A 4	4.400	5.463	6.311	7.290	8.422	9.729
DE 5 A 9	4.552	5.652	6.529	7.542	8.713	10.065
DE 10 A 14	3.962	4.919	5.683	6.565	7.583	8.760
DE A5 A 19	3.677	4.565	5.274	6.092	7.038	8.130
TOTAL	16.591	20.599	23.797	27.489	31.756	36.648

FUENTE: SECPLAN MAULE 2021

Estas dos tablas de proyección poblacional para la comuna de Maule, utilizan para determinar la tasa de crecimiento demográfico de la información entregada por los censos 2012 y 2017, obteniendo una tasa de crecimiento demográfico de un 7,48%, valor poco usual para un territorio que tradicionalmente se caracterizó por pequeños asentamientos poblacionales ligados a la agricultura; este crecimiento, la llevan a constituirse en la cuarta comuna después de Talca, Curicó y Linares con mayor población de la región del Maule; fenómeno social que debe expresarse en el diseño y ejecución de políticas públicas de los diferentes sectores, para acoger las nuevas demandas de la creciente población Maulina.

Importante es destacar que esta es solo una proyección a partir de las cifras entregadas por los censos 2012 y 2017; pero también existen otros factores como: agotamiento y costo de los terrenos para la construcción de viviendas, en el límite comunal con Talca donde se encuentra la mayor concentración poblacional, que podrían influir en que esta tasa se reduzca y la población proyectada no alcance los valores presentados.

## MISIÓN INSTITUCIONAL

Teniendo como referente la institucionalidad señalada por el MINEDUC, dentro de un marco valórico, de respeto por las personas y el medio ambiente e inserto en una educación humanista, democrática y de excelencia; nuestro compromiso es formar personas, capaces de desarrollar sus proyectos de vida, de manera armónica con la sociedad y la naturaleza, respetando la diversidad y contribuyendo al progreso de nuestra comuna y del país. El inicio de este proceso de gestión participativa, parte con el propósito fundamental, del servicio de educación municipal declarado en su misión, que, expresa su razón de ser:

“Gestar condiciones Técnicas, Administrativas y Financieras; que garanticen un proceso educativo de calidad, en cada uno de los establecimientos educacionales de nuestra comuna, utilizando las políticas establecidas a través de los diversos organismos de apoyo a la función educativa”.

## VISIÓN INSTITUCIONAL

Con una mirada a la nueva década que iniciamos y de futuro próximo en la concreción de la misión, se expresa en la Visión que se ha establecido como:

“Entregar un sistema educativo con altos estándares de calidad en procesos y resultados educativos, generando crecimiento y desarrollo, como un aporte real al crecimiento de la comuna”.

En consecuencia, la Misión y visión educacional expuesta en los párrafos anteriores, a través de este PADEM 2023, pretende que el Sistema de Educación Municipal a pesar de la pandemia, responda con respeto, conservación y mejoramiento del medio ambiente, con eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia, a las expectativas de formación y escolaridad de acuerdo a las condiciones que se viven y lo que nos demanda nuestra comunidad maulina.

## 2.2 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA EDUCATIVO MUNICIPAL DE MAULE

El Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), tiene como función, de acuerdo con mandato legal, la administración de los establecimientos traspasados al Municipio y de aquellos bajo convenio, con otros organismos públicos. En este sentido, el DAEM mantiene responsabilidad como oferta educativa bajo Administración Municipal, a 22 establecimientos educacionales distribuidos en el territorio de la comuna: 12 Escuelas y 10 Salas Cunas y Jardines Infantiles JUNJI, vía transferencia de fondos. De las primeras 12, 11 de ellas corresponden al área rural y 1 al área urbana. De las segundas, 6 se encuentran en área rural y 4 en área urbana. Es importante señalar que todas las escuelas de la comuna cuentan con Jornada Escolar Completa (JEC).

A continuación, se muestra un mapa de la comuna de Maule, donde se ilustra la distribución territorial de cada una de las instituciones educativas de la comuna:



# Escuelas Municipales Maule

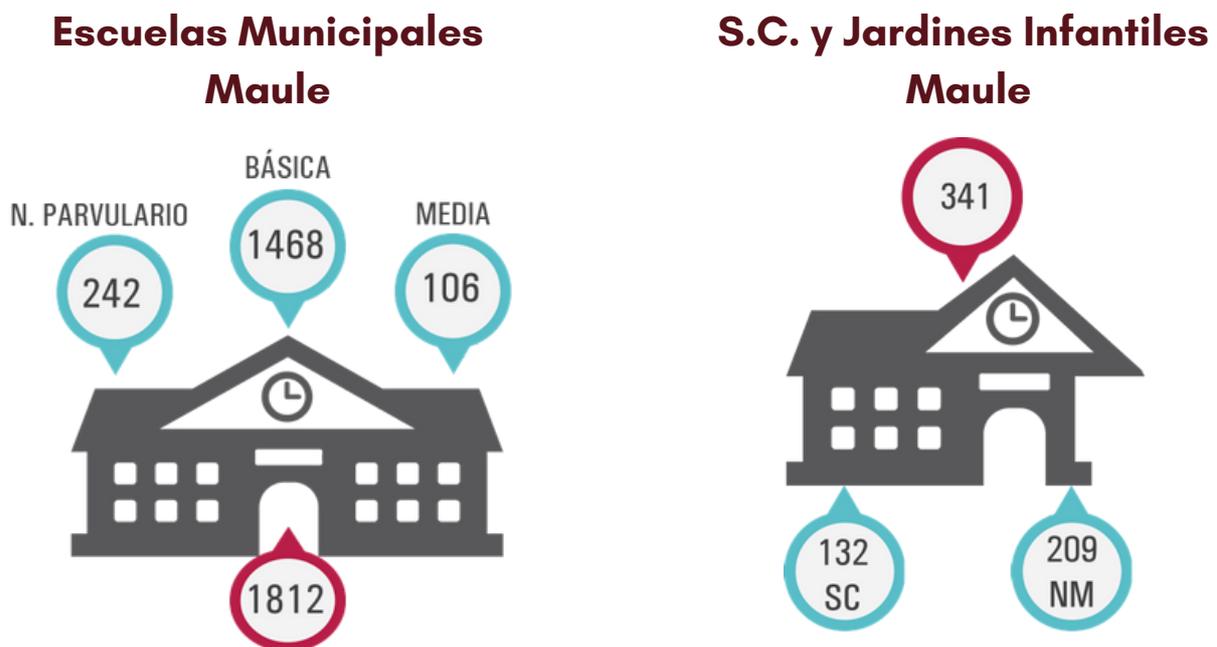


# Salas Cunas y Jardines Infantiles Maule



El liderazgo de las escuelas lo dirigen 7 Directores/as escogidos/as por el Sistema de Alta Dirección Pública y 5 Encargados de Escuelas, escogidos por el sostenedor por Decreto Alcaldicio. De las salas cunas y jardines infantiles, se puede mencionar que las lideran 10 educadoras de párvulos, quienes cumplen la función de Directoras de jardín, escogidas por el sostenedor bajo esa responsabilidad ante un Decreto Alcaldicio.

Los establecimientos educacionales de la comuna, cuentan con una matrícula a julio del 2022 según indican las figuras.



Seguidamente se muestran fichas técnicas de cada uno de los establecimientos educacionales de la comuna de Maule con información relevante de cada uno de ellos.

# ESCUELA BÁSICA RURAL CALLEJONES

Directora: **Angélica Veliz Arancibia**

Entrega formación integral humanista, en un ambiente inclusivo que incentiva el estudio y el avance en el logro de aprendizajes de todos los estudiantes, mediante clases que integren la tecnología, colaboración y participación entre sus miembros.



- LIDERAZGO PARTICIPATIVO
- TRABAJO COLABORATIVO
- FORMACIÓN VALÓRICA, ACADÉMICA, SOCIAL Y AMBIENTALISTA.



+56 9 68323264



Callejones, ruta k-635 km.4, Maule



angelica.veliz@escuelacallejones.cl



18 Docentes  
2 Asistentes Profesionales de la Educ.  
7 Asistentes de la Educ. Paradocentes  
4 Asistente serv. menores y mantención



Subvención:  
Regular, PIE y SEP



97% Índice de Vulnerabilidad  
Matrícula 149 estudiantes



Educación:  
Nivel Parvulario (combinado NT1-NT2)  
Básica (de 1° a 8° básico)

# ESCUELA BÁSICA RURAL EL CANELO

Director: **Oscar Vega Tejos**

Entrega a sus estudiantes espacios de crecimiento personal enfocado a desarrollar los diversos talentos y capacidades que poseen, a través del espíritu de superación, estableciendo metodologías de enseñanza basadas en el descubrimiento de las potencialidades individuales, por medio de estrategias participativas, significativas, activas y contextualizadas de acuerdo a los diversos estilos de aprendizajes.



- ESTILOS DE VIDA SALUDABLE
- CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE



15 Docentes  
2 Asistentes Profesionales de la Educ.  
4 Asistentes de la Educ. Paradocentes  
3 Asistente serv. menores y mantención



Subvención:  
Regular, PIE y SEP



100% Índice de Vulnerabilidad  
Matrícula 104 estudiantes



Educación:  
Nivel Parvulario (combinado NT1-NT2)  
Básica (1° a 8° básico, 4 cursos comb.)



+56 968323281



Ruta k-635 camino publico Duao s/n.

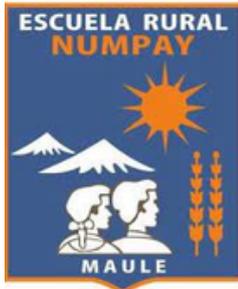


oscar.vega@escuelaelcanelomaule.cl

# ESCUELA BÁSICA RURAL NUMPAY

**Director: Alejandro González Fuentes**

Entrega a los estudiantes una educación de calidad, a través de una implementación de espacios educativos, con un clima que permita el desarrollo integral, donde todos aprenden, considerando la diversidad como una riqueza que le permita desarrollar competencias académicas y valóricas necesarias para ser un aporte significativo a la construcción de una sociedad más justa y más equitativa.



+56 9 81915057

Ruta K 620, Km 4,5 Camino viejo Maule

alejandro.gonzalez@escuelanumpay.cl



19 Docentes  
4 Asistentes Profesionales de la Educ.  
7 Asistentes de la Educ. Paradocentes  
2 Asistente serv. menores y mantención



Subvención:  
Regular, PIE y SEP



90% Índice de Vulnerabilidad  
Matrícula 206 estudiantes



Educación:  
Nivel Parvulario (NT1-NT2)  
Básica (de 1° a 8° básico)

# ESCUELA BÁSICA RURAL QUIÑIPEUMO

**Directora: María Inés González Espinoza**

Entrega una educación de acuerdo al marco curricular vigente pretendiendo elevar los aprendizajes académicos, junto a una sólida formación valórica, que le permite a sus egresados la incorporación a la enseñanza media, y el despliegue efectivo de habilidades sociales.



- MEDIOAMBIENTAL
- CONVIVENCIA INCLUSIVA
- COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS
- FORTALECIMIENTO DE VALORES DEMOCRÁTICOS



+56 968323274

Camino Público Quinipeumo S/N

maria.ines.gonzalesz@escuelaquinipeumo.cl



24 Docentes  
2 Asistentes Profesionales de la Educ.  
4 Asistentes de la Educ. Paradocentes  
3 Asistente serv. menores y mantención



Subvención:  
Regular, PIE y SEP



98% Índice de Vulnerabilidad  
Matrícula 108 estudiantes



Educación:  
Nivel Parvulario (combinado NT1-NT2)  
Básica (de 1° a 8° básico)

# ESCUELA BÁSICA RURAL DUAO

Directora: Viviana Barrantes Espínola

Entrega educación integral y de calidad, incorporando adelantos tecnológicos y estrategias innovadoras con espacios funcionales, recreativos, culturales y deportivos que fomenten la sana convivencia de todos los integrantes de la comunidad educativa.



- COMUNIDAD ACTIVA
- DEPORTIVO
- CULTURAL
- ECOLÓGICO



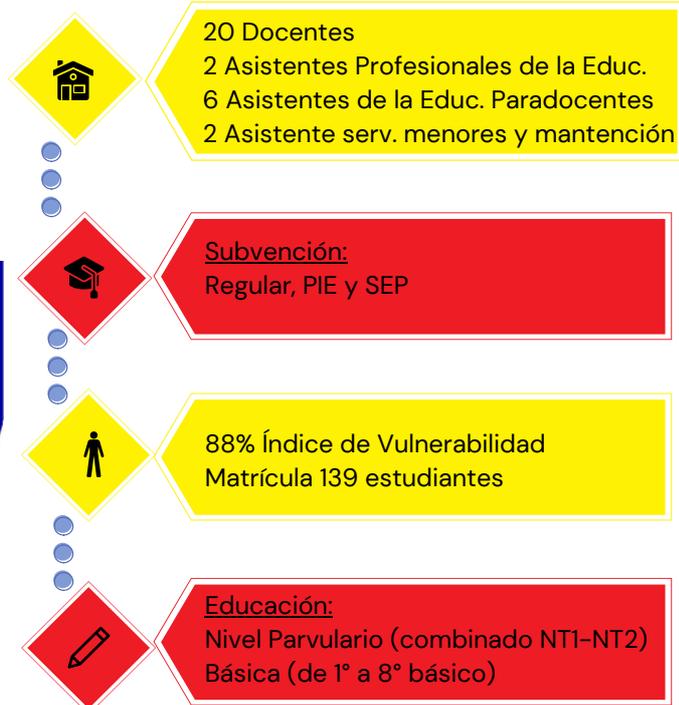
+569 68323292



Duao s/n



escuela@escueladuao.cl



# COMPLEJO EDUCACIONAL MAULE

Director: Carlos Valdés Flores

Responde a las necesidades de los estudiantes, profesores y apoderados/as; de forma intelectual, social y valórica. Cuenta con una infraestructura que permita incorporar adelantos tecnológicos y estrategias pedagógicas modernas con espacios funcionales a estas, cuenta además con espacios recreativos, deportivos y que fomenten la sana convivencia para atender a la diversidad de los intereses de los estudiantes. También da espacio a nuevos proyectos a desarrollar con estudiantes y respaldados por los apoderados/as.



- RESPETO POR SI MISMO, LOS DEMÁS Y EL MEDIO AMBIENTE
- FORMACIÓN INTEGRAL
- FORMACIÓN DEL PENSAMIENTO CRÍTICO
- FORMACIÓN DEPORTIVA



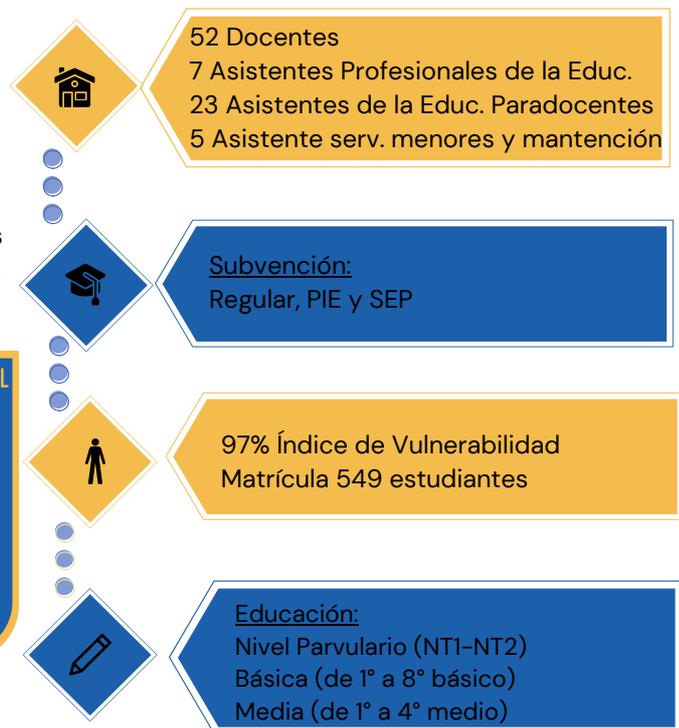
+56 9 68323280



Balmaceda N° 480, Maule



carlos.valdes@cemaule.cl



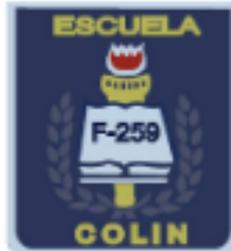
# ESCUELA BÁSICA RURAL COLIN

**Director: Cesar M. Martinez Ponce**

Entrega una educación de calidad garantizando una óptima cobertura curricular, el desarrollo académico adecuado de diversas competencias en el ámbito artístico, deportivo y cultural, respetando la individualidad de todos nuestros niños y educativa del Estado, lo que explicita el Decreto N° 1/2014, del Ministerio de Educación, el cual forma parte permanente de este documento como anexo.



- POTENCIADORA DE HABILIDADES
- FAMILIAR
- RURAL



+56 9 71383708

Camino público Talca-Colín km. 16, Maule.

cesar.martinez@escuelacolín.cl



23 Docentes  
5 Asistentes Profesionales de la Educ.  
11 Asistentes de la Educ. Paradoctentes  
2 Asistente serv. menores y mantención



Subvención:  
Regular, PIE y SEP



98% Índice de Vulnerabilidad  
Matrícula 251 estudiantes



Educación:  
Nivel Parvulario (combinado NT1-NT2)  
Básica (de 1° a 8° básico)

# ESCUELA BÁSICA RURAL LINARES DE PERALES

**Enc. Escuela: Solange Faúndez Oróstica**

Promueve un proceso educativo de calidad e inclusivo, para los estudiantes considerando las dimensiones: intelectual, afectiva, moral, social y espiritual de los estudiantes, preparándolos a participar en la transformación y mejora de la sociedad, integrando a la familia, comunidad que les permita una formación cívica, constructiva, solidaria, ambientalista, con valores y virtudes que les lleve continuar estudios y desarrollar su proyecto de vida.



- FORMACIÓN INTEGRAL
- TRABAJO COLABORATIVO
- FORMACIÓN PREMILITAR



+56 9 68323257

Camino público S/N, Maule

solange.faundez@escuelalperales.cl



5 Docentes  
2 Asistentes Profesionales de la Educ.  
1 Asistente serv. menores y mantención



Subvención:  
Regular, PIE y SEP



94% índice de Vulnerabilidad  
Matrícula 18 estudiantes



Educación:  
Básica (de 1° a 6° básico)

# ESCUELA BÁSICA RURAL SANTA ROSA DE LAVADEROS

## Enc. Escuela: Paulina Riveros Buschman

Facilitar un proceso educativo de calidad e inclusivo, considerando las dimensiones: intelectual, afectiva, moral, social y espiritual de los estudiantes, que les permita una formación constructiva, solidaria y ambientalista, que les lleve continuar estudios y desarrollar su proyecto de vida



- ESCUELA INCLUSIVA
- DESAROLLO INTEGRAL
- ENSEÑA BAJON LA BASE DEL CONTEXTO RURAL



+56 9 97462280



Camino Público Santa Rosa, Maule



paulina.riveros@escsantarosa.cl



5 Docentes  
1 Asistentes Profesionales de la Educ.  
1 Asistente serv. menores y mantención



Subvención:  
Regular, PIE y SEP



90% Índice de Vulnerabilidad  
Matrícula 10 estudiantes



Educación:  
Básica (de 1° a 6° básico)

# ESCUELA BÁSICA RURAL CHACARILLA

## Director: Rubén Bustamante Barrientos

Involucrada con el desarrollo y crecimiento de su comunidad, con el compromiso de entregar una educación de buena calidad a todos sus estudiantes, con equidad social e inclusión, brindando oportunidades de crecimiento académico y desarrollo personal de acuerdo a sus capacidades y con altas expectativas personales, promoviendo el desarrollo humano, donde convivan en forma equilibrada el conocimiento y lo valórico, con orientación cristiana.



- LIDERAZGO PARTICIPATIVO



+56 9 68323263



Ruta Panamericana 5 Sur, Km. 259



ruben.bustamante@escuelachacarilla.cl



24 Docentes  
5 Asistentes Profesionales de la Educ.  
14 Asistentes de la Educ. Paradocentes  
2 Asistente serv. menores y mantención



Subvención:  
Regular, PIE y SEP



95% Índice de Vulnerabilidad  
Matrícula 260 estudiantes



Educación:  
Nivel Parvulario (NT1-NT2)  
Básica (de 1° a 8° básico)

## ESCUELA BÁSICA RURAL VILLA COBIN

### Enc. Escuela: Chester Cordero Fuentes

Facilitar un proceso educativo de calidad e inclusivo, considerando las dimensiones: intelectual, afectiva, moral, social y espiritual de los estudiantes; que les permita una formación constructiva, solidaria, tecnológica y ambientalista que les lleve a continuar estudios y desarrollar su proyecto de vida.



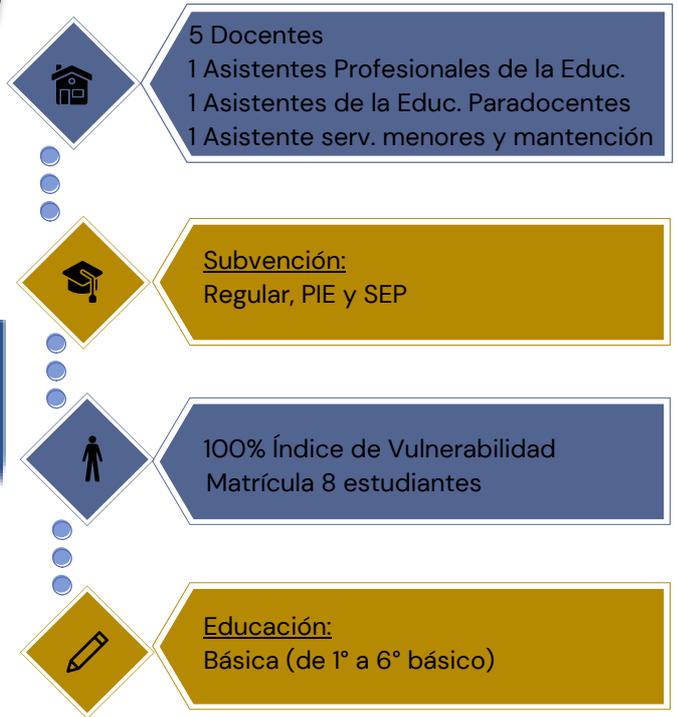
- FORMACIÓN VALÓRICA, ACADÉMICA, SOCIAL Y AMBIENTALISTA.



+56 9 68323250

Camino público - Villa Cobin, Maule

chester.cordero@escuelavillacobin.cl



## ESCUELA BÁSICA RURAL EL FUERTE

### Enc. Escuela: M° Cecilia Gutiérrez Sepúlveda

Facilita un proceso educativo de calidad e inclusivo, considerando las dimensiones: intelectual, afectiva, moral, social y espiritual de los estudiantes; que les permite una formación constructiva, solidaria, tecnológica y ambientalista y les lleve a continuar estudios y desarrollar su proyecto de vida



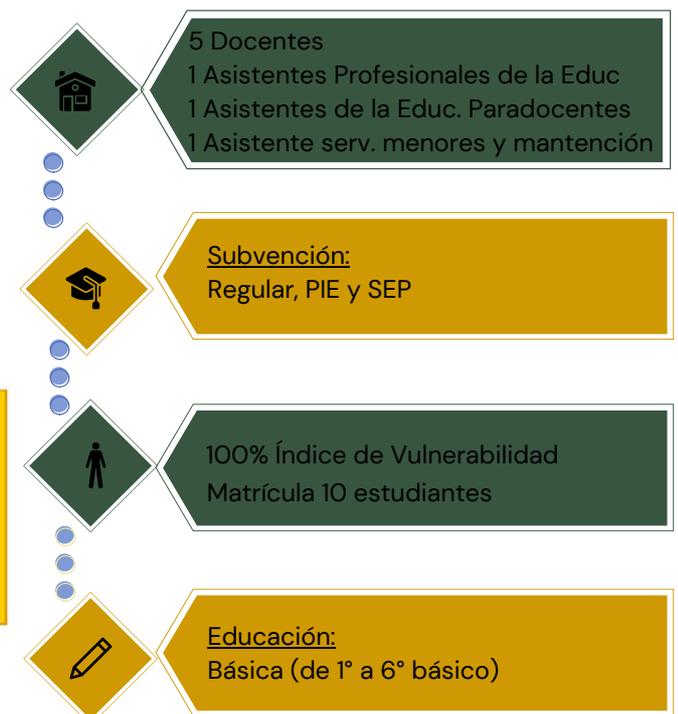
- TRABAJO COLABORATIVO
- DESARROLLO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS BASADO EN CONTEXTO RURAL



+56 9 68323264

El Fuerte, Camino a Duao Km 18, Maule.

angelica.veliz@escuelacallejones.cl



# SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL SEMILLITAS DE MAULE

Directora: Marcia C. Lagos Alborno

Institución comprometida con los niños (as), familias y comunidad, garantizando igualdad de oportunidades desde los primeros meses de vida, entregando espacios educativos de calidad para el desarrollo integral de los niños (as), promoviendo el buen trato, los valores, el cuidado del medio ambiente y la expresión artística, a través de la participación activa de experiencias significativas.

Niveles de atención:  
Sala Cuna Heterogénea  
Nivel Medio Heterogéneo



Matrícula 28 párvulos



Subvención:  
Regular JUNJI



3 Educadoras de párvulo  
7 Asistentes de la Educación  
1 Asistente de servicios menores



• ARTÍSTICO



+56 9 63101987

Pasaje 3 calle 1 # 705 Población El Mirador

semillitasdemaule@vtfdaemmaule.cl

# SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL CONSTRUCTORES DE SUEÑOS

Directora: Elvira Cerda Vera

Institución comprometida en desarrollar en los niños y niñas, potencialidades y creatividad logrando aprendizajes significativos para su vida, fomentando los principios de solidaridad, pertinencia y libertad. Como propósito, tienen el contribuir a la formación de cada uno de ellos en su individualidad y armonía promoviendo a través de prácticas de buen trato, una infancia sana, capaz de crear vínculos afectivos, a través de una formación integral.

Niveles de atención:  
Sala Cuna Heterogénea  
Nivel Medio Heterogéneo



Matrícula 28 párvulos



Subvención:  
Regular JUNJI



3 Educadoras de párvulo  
5 Asistentes de la Educación  
1 Asistente de servicios menores



• CREATIVIDAD



+56 9 41455439

Camino vecinal S/N, Colín

elvira.cerda@vtfdaemmaule.cl

# SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL MANITOS TRAVIESAS

Directora: Elizabeth Muñoz Reyes

## Niveles de atención:

Sala Cuna Menor  
Sala Cuna Mayor  
Nivel Medio Heterogéneo



Matrícula 43 párvulos



Subvención:  
Regular JUNJI



4 Educadoras de párvulo  
9 Asistentes de la Educación  
1 Asistente de servicios menores



Ofrece una educación que favorece los aprendizajes relevantes y significativos en función al bienestar y al desarrollo emocional de la niña y el niño, reconociendo sus potencialidades individuales, contextos familiares, sociales y culturales, otorgando un ambiente educativo acogedor, estimulante y seguros..



• CULTURA CHILE (RESCATANDO NUESTRAS RAÍCES)



+56 9 68307249

10 Ote. Y 25 sur S/N Villa Francia

elizabeth.munoz@vtfdaemmaule.cl

# SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL NUBE SOL

Directora: Fabiola Arellano Flores

## Niveles de atención:

Sala Cuna Heterogénea  
Nivel Medio Heterogéneo



Matrícula 52 párvulos



Subvención:  
Regular JUNJI



3 Educadoras de párvulo  
7 Asistentes de la Educación  
1 Asistente de servicios menores



Entrega herramientas necesarias para que los niños y niñas puedan desenvolverse plenamente en su vida diaria, a través de aprendizajes significativos, relevantes y trascendentes. Fomenta el patriotismo y valores, a través de un ambiente de interacciones positivas, incorporando a las familias, agentes educativos y comunidad.



• ARTÍSTICO



+56 9 63101992

Doña Ignacia III, Pasaje Santos del Mar s/n

fabiola.arellano@vtfdaemmaule.cl

## SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL ALLIPEN

Directora: Iris González Hernández

Incorpora y apoya a las familias en la educación de sus hijos/as, otorgando un ambiente educativo, en donde los niños y niñas puedan desarrollarse a través de distintas manifestaciones artísticas, propiciando así diferentes aprendizajes educativos de calidad, que sean relevantes y significativos, potenciando sus aprendizajes, siendo capaces de desenvolverse con mayor seguridad y confianza en la sociedad actual.

Niveles de atención:  
Sala Cuna Heterogénea  
Nivel Medio Heterogéneo



Matrícula 28 párvulos



Subvención:  
Regular JUNJI



3 Educadoras de párvulo  
5 Asistentes de la Educación  
1 Asistente de servicios menores



- Expresión Artística



+56 9 63101990

Longitudinal sur 259 s/n

iris.gonzalez@vtfdaemmaule.cl

## SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL ELUNEY

Directora: Nasla Figueroa Rivera

Somos una entidad educativa, orientadas a acoger a niños y niñas de 84 días a 3 años 11 meses del sector de Unihue y alrededor, colaborando en la crianza, estimulación temprana, formación de hábitos y valores, fomentando una educación integral e igualitaria, a través de aprendizajes significativos y relevantes, acordes al desarrollo integral de los párvulos. Otorgando un ambiente educativo acogedor, estimulante y seguro, poniendo énfasis en; Crear conciencia en el cuidado del medio ambiente..

Niveles de atención:  
Sala Cuna Heterogénea  
Nivel Medio Heterogéneo



Matrícula 25 párvulos



Subvención:  
Regular JUNJI



3 Educadoras de párvulo  
4 Asistentes de la Educación  
1 Asistente de servicios menores



- Ambientalista



+56 9 68307250

Ruta K 620, Unihue, Maule

nasla.figueroa@vtfdaemmaule.cl

## SALA CUNA TIERNAS SONRISAS

Directora: Claudia Peredo Jara

Institución confiable y reconocida por la comunidad como formadora de valores de niños y niñas de familias pertenecientes a la localidad de Duao comuna de Maule, brindándoles una educación humanizadora, integral e inclusiva, mediante procesos lúdicos de aprendizajes significativos que potencien su autovaloración, resolución de problemas y autonomía.



- Literario



+56 9 63101991

Villa Duao S/N

claudia.peredo@vtfdaemmaule.cl

Niveles de atención:  
Sala Cuna Heterogénea



Matrícula 11 párvulos



Subvención:  
Regular JUNJI



1 Educadoras de párvulo  
3 Asistentes de la Educación  
1 Asistente de servicios menores



## SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL PASITOS DE ANGEL

Directora: María José Rojas Ortiz

Otorga una educación, que potencie las habilidades individuales de cada uno de los niños y niñas, utilizando la cordialidad y el respeto, como valores, para la construcción de aprendizajes pertinentes y significativos, en un ambiente acogedor que incorpora a la familia en esta labor formativa.



- Fortalecer el protagonismo en los niños.



+56 9 63101975

Pasaje 39 villa Carlos González #0504.

mjose.rojas@vtfdaemmaule.cl

Niveles de atención:  
Sala Cuna Heterogénea  
Nivel Medio Heterogéneo



Matrícula 47 párvulos



Subvención:  
Regular JUNJI



3 Educadoras de párvulo  
7 Asistentes de la Educación  
1 Asistente de servicios menores



## SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL PASITOS DE AMOR

Directora: Jacqueline Espinoza Rodríguez

### Niveles de atención:

Sala Cuna Heterogénea  
Nivel Medio Heterogéneo



Matrícula 52 párvulos



### Subvención:

Regular JUNJI



3 Educadoras de párvulo  
7 Asistentes de la Educación  
1 Asistente de servicios menores



Entrega de aprendizajes significativos con inclusión a los niño/as desde la edad de sala cuna a medio mayor del sector de Maule urbano, otorga armonía espiritual y corporal, propiciando ambientes saludables así apoyando al desarrollo de las competencias parentales de las familias que favorezcan el desarrollo de capacidades, habilidades y actitudes en sus hijo/as para formar un ciudadano con igualdad de derechos y deberes, en la sociedad que le corresponda vivir.



- Armonía espiritual y corporal



+56 9 63101988

Villa Don Sebastián, Pablo Neruda n° 410

[jacqueline.espinoza@vtfdaemmaule.cl](mailto:jacqueline.espinoza@vtfdaemmaule.cl)

## SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL NIDITO DE AMOR

Directora: Ximena Ríos Soto

### Niveles de atención:

Sala Cuna Heterogénea  
Nivel Medio Heterogéneo



Matrícula 17 párvulos



Subvención:  
Regular JUNJI



3 Educadoras de párvulo  
7 Asistentes de la Educación  
1 Asistente de servicios menores



Genera condiciones educativas de calidad a los niños y niñas que pertenecen al sector Villa Carlos González Cruchaga, con metodologías de trabajo innovadoras, significativas que logran obtener un impacto en los niños y niñas, respetando sus derechos como personas, sus individualidades, en ambientes bien tratantes junto a las familias y comunidad con el fin de propender a su desarrollo integral.



- Artístico



+56 9 68307246

Pasaje 25 s/n Carlos González  
Cruchaga 2° etapa

[alicia.rios@vtfdaemmaule.cl](mailto:alicia.rios@vtfdaemmaule.cl)

## 2.3 ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

Como lo señala la Ley N°19.410 de 1995 del Ministerio de Educación, el PADEM es una herramienta participativa que permite al Municipio planificar anualmente las metas educacionales de su comuna, y constituye un instrumento ordenador de las prioridades y de la distribución de los recursos en la educación municipal.

Para dar respuesta a lo antes expuesto, se considera esencial el levantamiento de información respecto de los niveles de participación, herramientas de difusión y proceso de construcción del PEI y PME, como de la vinculación que existe entre estas herramientas de gestión con los planes obligatorios que deben generarse al interior de las comunidades educativas.

En este sentido, la mirada del departamento de educación pretende que estos instrumentos de gestión educacional no solo existan, sino que se usen para que cumplan efectivamente su función: dar sentido y propósito a cada comunidad escolar, y favorecer la mejora constante y la calidad de la educación.

A modo de referencia, se presenta información de los sellos, visión y misión declarados por cada uno de los establecimientos educacionales de la comuna, para lo cual se organiza dicha información por medio de nubes de palabras que tiene como propósito, de identificar los conceptos con mayor relevancia de la identidad de cada uno de los PEI revisados.

A continuación, se presenta una definición de cada uno de los conceptos que definen y otorgan identidad a las comunidades educativas:



Los sellos son los elementos que caracterizan, sintetizan y reflejan la propuesta formativa de una comunidad educativa, le dan la identidad que la hace singular y distinta de otros proyectos educativos.





La visión de un establecimiento educativo es la declaración hacia dónde se dirige, responde a la pregunta ¿Qué queremos ser? y esta respuesta orienta todos los esfuerzos del establecimiento hacia esa dirección.



La misión representa la razón de ser de la escuela. Responde a las preguntas ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos? ¿Cuál es el propósito principal de nuestra escuela?



En relación con los resultados de las nubes de palabras, la siguiente tabla contiene los cinco conceptos que son mencionados con mayor frecuencia por los establecimientos de la comuna:

SELLOS		VISIÓN		MISIÓN	
CONCEPTO	N°	CONCEPTO	N°	CONCEPTO	N°
Conciencia Medioambiental	7	Inclusión	12	Aprendizaje de Calidad	6
Educación Inclusiva	6	Aprendizaje de Calidad	10	Formación Integral	6
Rural	4	Desarrollo de Habilidades	8	Formación Valórica	5
Comunidad participativa	4	Formación Integral	7	Conciencia Medioambiental	4
Trabajo Colaborativo	4	Formación Valórica	6	Comunidad Participativa	4

A continuación, a través de un breve cuestionario virtual, se informó a cada directora y director de los establecimientos educacionales sobre la fase inicial del proceso para formular el Plan Estratégico Local. En este sentido, se informa a los equipos directivos que la unidad técnica del DAEM, tendría la responsabilidad de levantar el diagnóstico, recopilando los antecedentes de los establecimientos educacionales, entre ellos los relacionados con su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y su Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Respecto de lo anterior, se construyó una encuesta con una serie de preguntas para el levantamiento de la información vinculada a la elaboración, procesos de participación, difusión entre otras del PEI y PME.

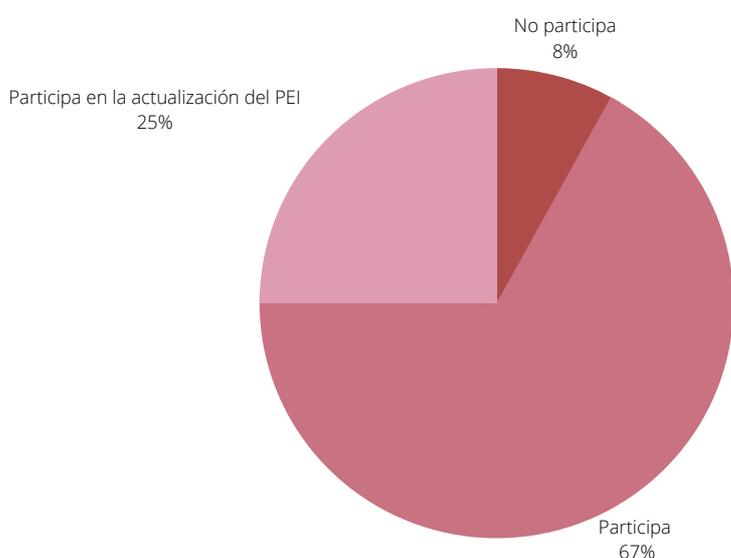
La consulta se realizó a través del formulario google donde respondieron la consulta el 100% de los directores/as y encargados de Microcentro, así como de las directoras de las Salas Cunas y Jardines Infantiles.

A continuación, se incorpora resultado de análisis para cada una de las preguntas de la encuesta aplicada a los directivos/as y encargados/as escuelas de la comuna, para lo cual en algunas se mostrará la información mediante el uso de gráficos además de descripciones cualitativas de los resultados en relación a la construcción, procesos de participación y vinculación de la comunidad educativa en los PEI y PME de los establecimientos.



### Proyecto Educativo Institucional escuelas

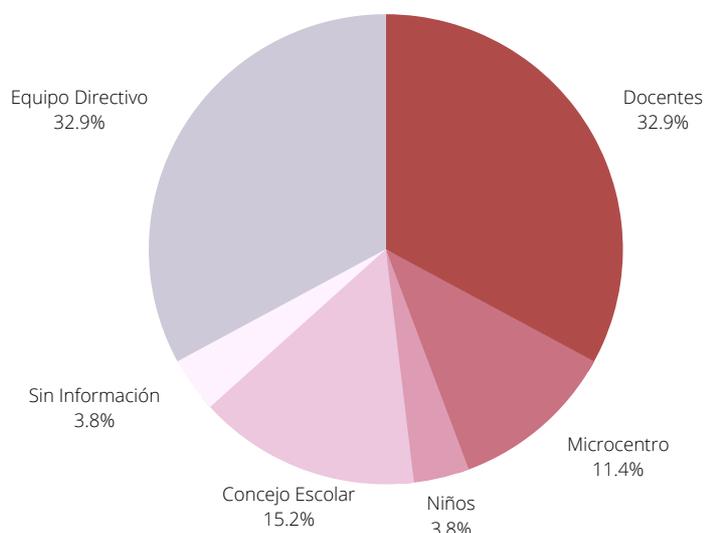
- De la Participación del Director/a en la Elaboración del PEI del Establecimiento



La gráfica, nos muestra que el 67% de los directivos ha sido parte de la elaboración del PEI vigente en el establecimiento, mientras que un 25% de ellos/as ha participado en el proceso de actualización y sólo un 8% declara no haber sido parte de la construcción y actualización. Lo anterior, se explica a que el docente que contesta la encuesta es un encargado de reemplazo, que ingresó hace sólo unos meses al centro educativo.

- De la participación de la comunidad educativa:

Del gráfico se puede develar que respecto de los niveles de participación para la construcción del PEI, los directores/as declaran que el 26% incluye la participación de los equipos directivos y/o de gestión, así como a los docentes, un 21% incorpora al estamento asistentes de la educación, mientras que sólo un 12% señala incorporar a los Consejos Escolares. En el caso de los microcentros que aparece con un 9%, es importante señalar que, de los 4 microcentros, todos declaran incorporar al equipo (docente PIE y asistentes) y sólo un 3% declara hacer partícipes a los estudiantes de la elaboración.

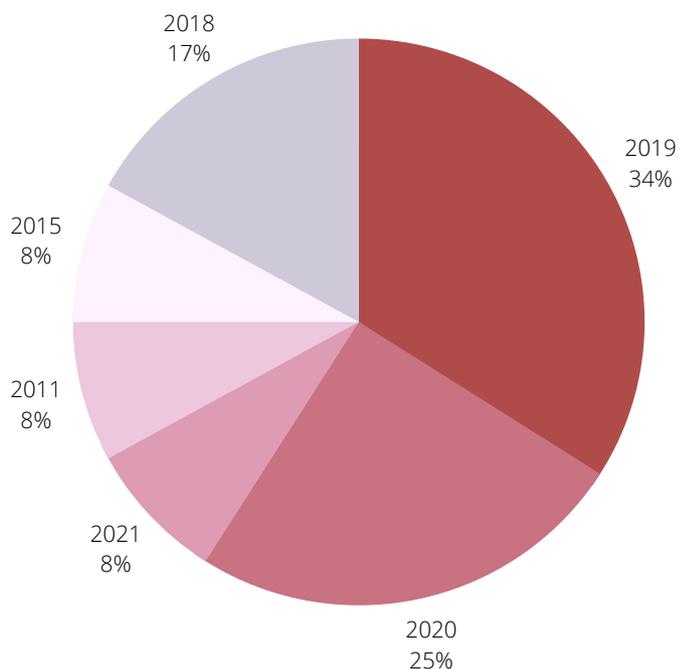


- Característica del proceso de participación:

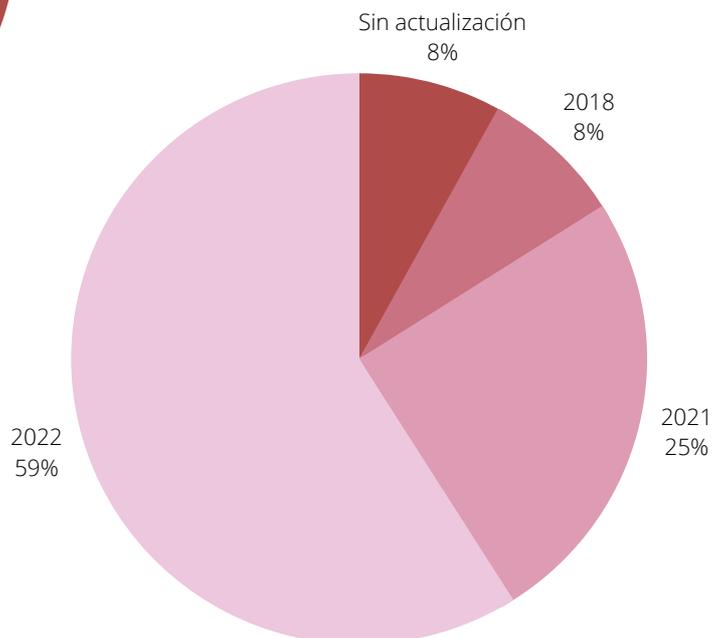
Ante la consulta de cómo se realizó el proceso de participación un 80% declara hacer un proceso participativo que integra a todos los actores de la comunidad educativa, sin embargo, en las respuestas no se identifican aspectos de proceso que permita visibilizar estrategias de participación, etapas, entre otras. Sólo un 20% de los directores describe de alguna forma, de qué manera realizó la construcción con su comunidad educativa, señalando "La evaluación institucional, se realiza con la participación de los docentes y que luego de ello, se trabajan los resultados de esta con el Consejo de profesores, donde se analiza los focos de inversión SEP para finalizar la construcción con el equipo de gestión", "Se desarrolló un trabajo por grupos con todos/as los funcionarios, los que se dividieron y guiados por un monitor/a, realizaron a través de una jornada durante dos días actualización del RICE, PEI y de Convivencia Escolar"

- De la fecha de vigencia de los PEI y la actualización:

ANÑO DE ELABORACIÓN DEL PEI

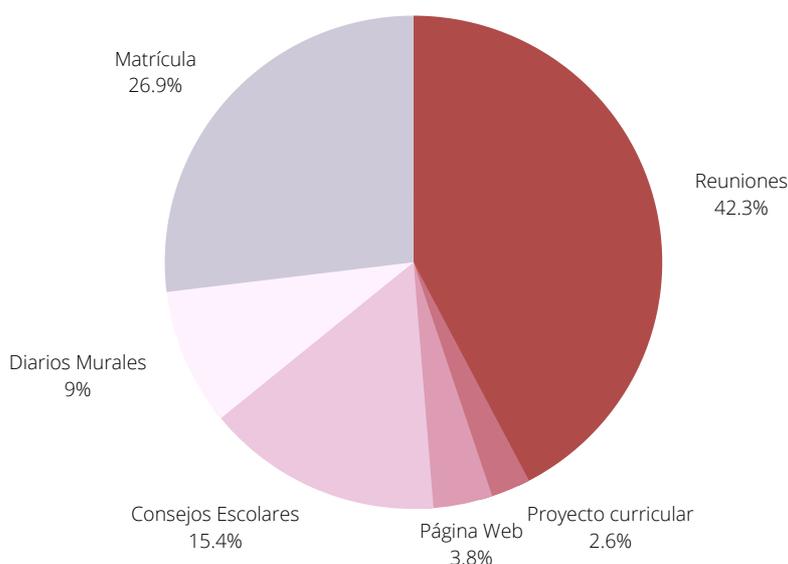


ANÑO DE ACTUALIZACIÓN DEL PEI



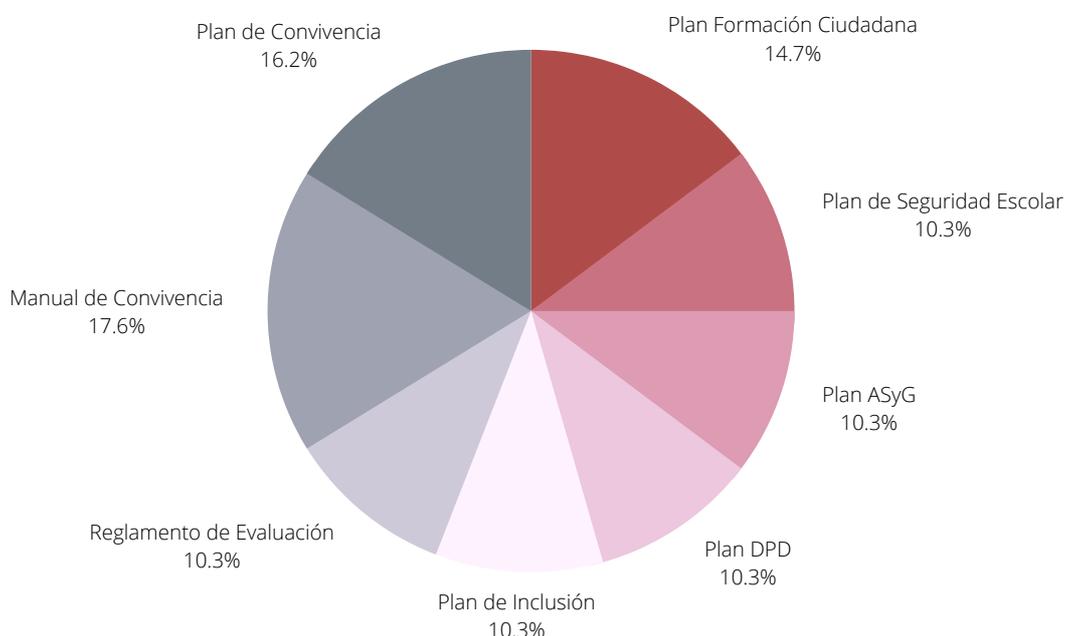
De la información de los gráficos, se puede observar que la elaboración de los PEI vigentes, se realizó entre los años 2011 y 2015 con un 8%, 2018 con un 17%, 2019 con un 34%, año 2020 con un 25% y año 2021 con un 8% de las escuelas de la comuna, mientras que las actualizaciones a esta herramienta de gestión el 59% de los establecimientos realizó la última actualización al año 2022, un 25% año 2021 y un 8% al año 2018. De este ítem, se puede concluir que, es importante orientar este aspecto respecto de la importancia de realizar las actualizaciones de esta herramienta de gestión.

- De las estrategias de difusión



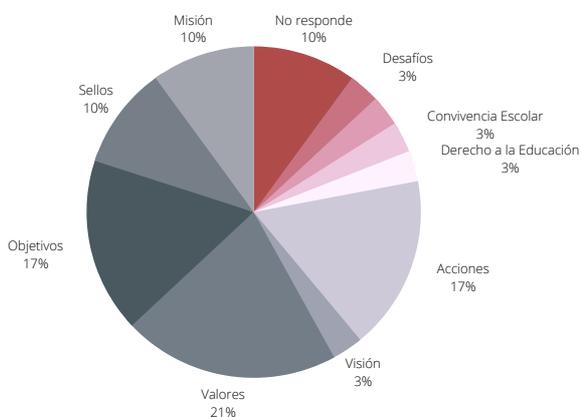
La gráfica muestra que según lo declarado por los directores/as de las escuelas, la estrategia de difusión más utilizada para realizar la difusión de los PEI, es la reunión con diferentes actores la que representa el 33%, seguido por la difusión que se realiza en el proceso de matrícula dónde se les entrega un extracto de los aspectos más relevantes del PEI, con un 21%, un 18% usa el mail, un 12% hace difusión a través de los consejos escolares, un 7% diarios murales publicando su visión, misión sellos, valores, y por último, las estrategias menos utilizadas que logran sólo un 3% corresponden al trabajo transversal en las asignaturas, 3% publicación en página web, y 3% la difusión de los sellos reflejados en los talleres JEC.

- De los Instrumentos alineados al PEI:



El gráfico evidencia que no todos los directores declaran tener alineados sus instrumentos de gestión a los PEI, y en lo declarado se observa que el 100% señala tener alineados El Manual de Convivencia y PME, mientras que el 92% tiene alineados la JEC y Plan de Gestión de Convivencia, un 83% indicó que está alineado con el Plan de Formación Ciudadana, un 75% declara tener alineado a su PEI el Plan de Inclusión, mientras que sólo un 58% Plan de Seguridad Escolar, Reglamento Interno y Plan de Desarrollo Profesional Docente, Reglamento de Evaluación y Plan de Sexualidad Afectividad y Género.

- De los tópicos de los instrumentos de gestión, vinculados al PEI:

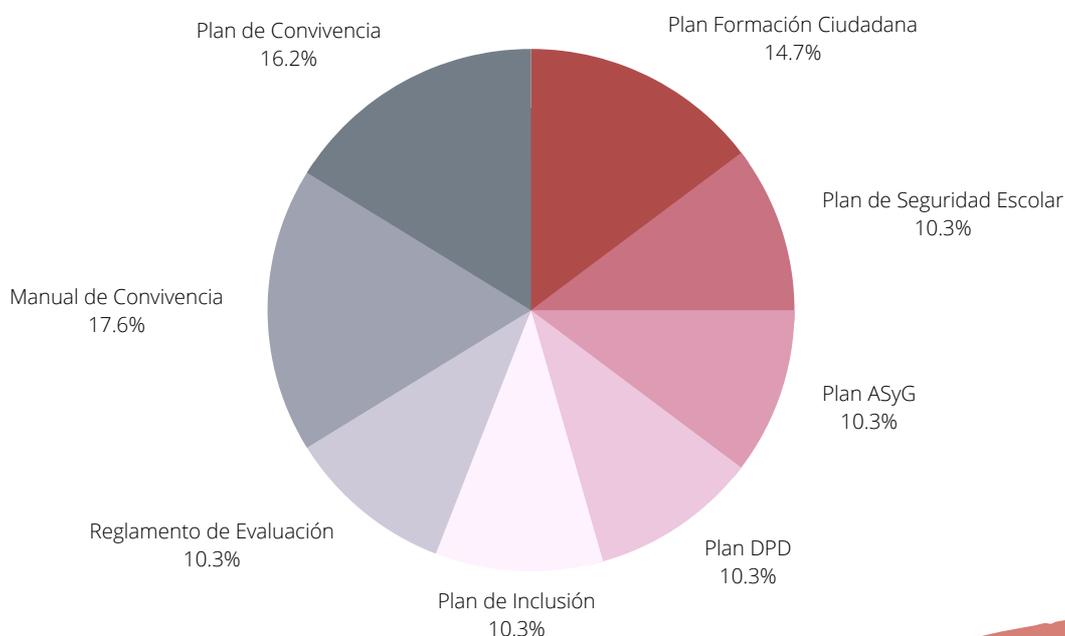


El gráfico visibiliza los temas con los cuales los instrumentos de gestión tributan al PEI de cada uno de los establecimientos. Respecto de los anterior, el 20% declara que la vinculación es a través de los valores institucionales, un 17% a través de los objetivos y acciones, un 10% señalan que la vinculación nace desde la misión y sellos, este último reflejado en los talleres JEC, mientras que sólo un 3% lo vincula con los aspectos referidos a la visión, convivencia escolar y el derecho a la educación. Es importante señalar que ante esta pregunta hubo un director en que su respuesta no responde a lo consultado.



### Plan de Mejoramiento Educativo escuelas

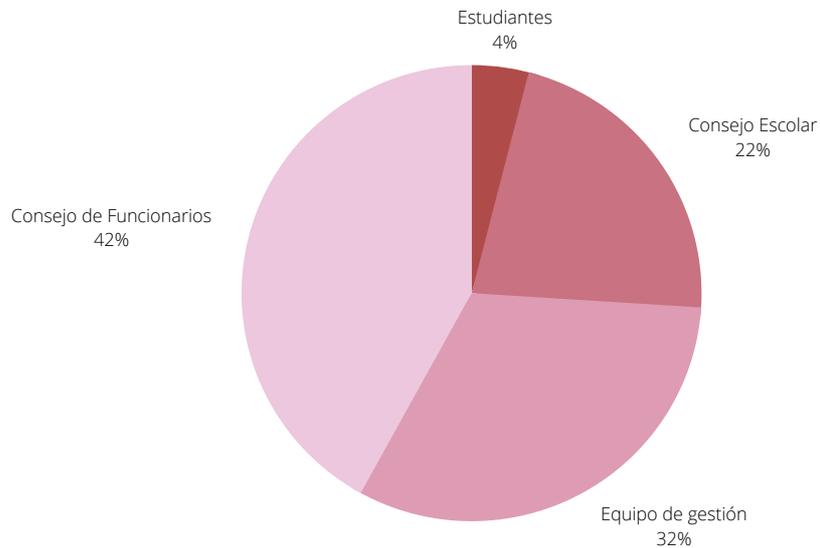
- De la participación de los directores en la elaboración de los PME:



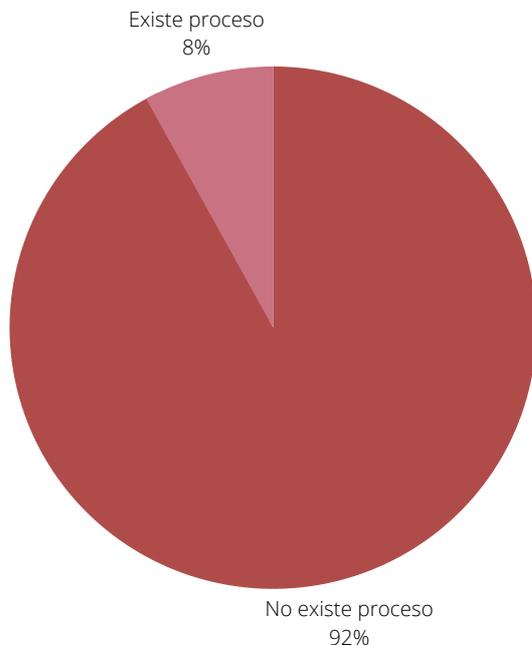
La gráfica muestra que el 100% de los directores ha sido parte de la construcción de los Planes de Mejoramiento Educativo en las escuelas, lo anterior a diferencia de lo que se evidencia en los PEI, se explica en que el PME es una herramienta anual, mientras que el PEI es una herramienta de gestión con una vigencia de 3 a 5 años.

- De los niveles de participación de la comunidad educativa:

El gráfico muestra que el 42% declara que la participación se da a través del consejo general de profesores y asistentes, un 32% señala que se otorga participación a los equipos de gestión y/o directivo, un 21% integra a los Consejos Escolares y sólo un 5% incorpora a los estudiantes.

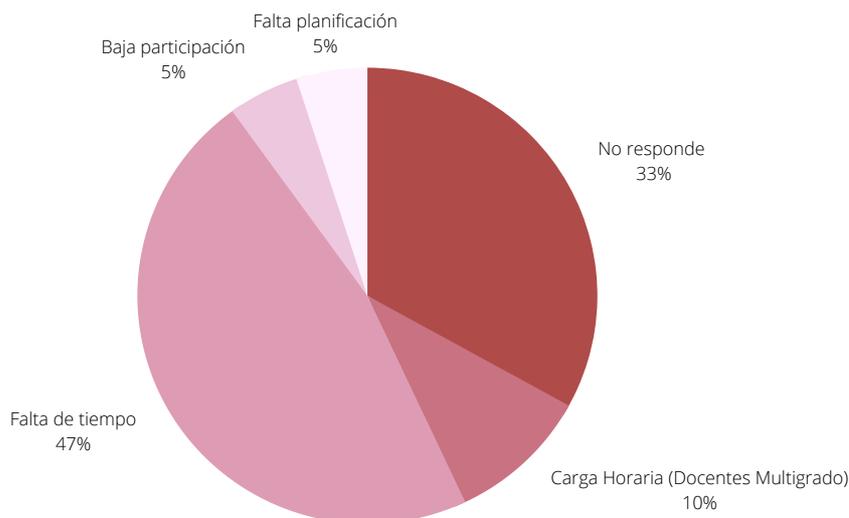


- De las características del proceso de participación:



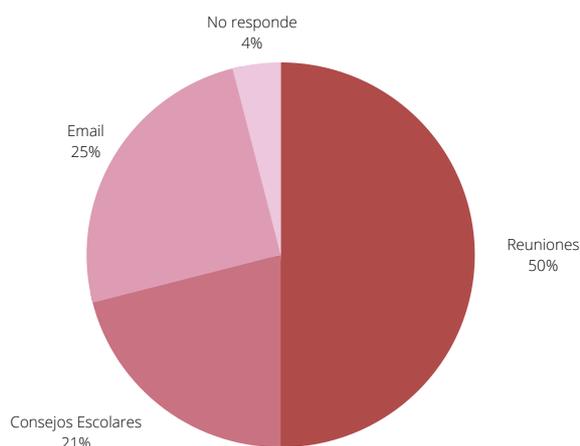
En la gráfica se evidencia, que de lo declarado por los directores/as respecto al proceso de participación de la comunidad educativa en la elaboración de los PME, sólo un 8% en su respuesta da cuenta de un proceso para la participación, es decir, señala que “nace desde la autoevaluación, donde se presentan los resultados al consejo de profesores, se analizan los focos de inversión y se construye finalmente con el equipo de gestión”, “en reuniones con directivos, consejos de profesores y se presenta al consejo escolar”, sin embargo; un 92% de ellos/as no describe proceso ante la consulta.

- De las variables que afectan a la construcción de un PME participativo:



Del gráfico se lee que el 47% de las respuestas, alude a la falta de tiempo como una de las variables más significativas para generar procesos participativos, 10% hace referencia a la carga horaria de los microcentros y un 5% refiere a la baja participación de las y los apoderados, así como a la falta de una planificación que considere a todos los estamentos en la elaboración de este instrumento de gestión de la escuela. Destacar que existe un 33% de respuestas que no responden a la consulta sino más bien, a una visión sesgada de juicios que no dan respuesta a lo preguntado.

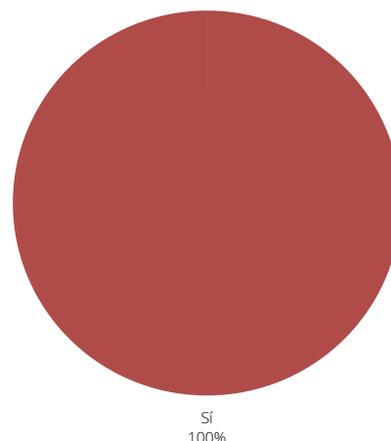
- Estrategias de difusión del PME:



La gráfica, muestra que el 50% de los establecimientos usa las instancias de reuniones para la difusión de los PME, un 25% establece que la difusión se realiza a través de e-mail de los integrantes de la comunidad educativa y un 21% lo realiza en las reuniones de Consejo Escolar.

- Del PME como herramienta de Diagnóstico::

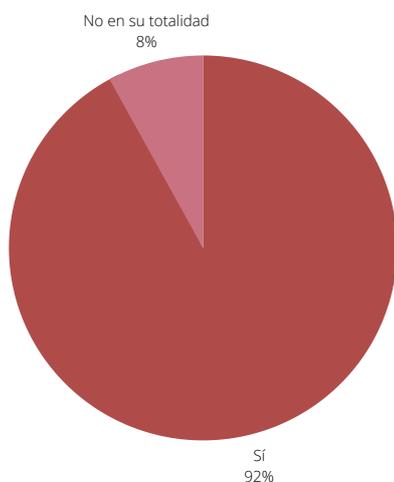
El 100% de los directores/as, reconoce que el Plan de Mejoramiento Educativo, es una herramienta que permite diagnosticar y generar las líneas de acción para la mejora de las diferentes líneas de la gestión de la escuela.



- Del PME como herramienta para abordar problemáticas a nivel escuela:

De la consulta se evidencia que un 47% declara que el PME les permite abordar toda la gestión del establecimiento, un 20% reconoce que el PME, les ha permitido abordar temáticas derivadas de la pandemia, un 13% hace referencia que mediante el PME se abordan los énfasis Ministeriales y un 7% señala que les permite generar acciones para la mejora de las prácticas, así como la cobertura curricular, recuperación de aprendizajes y la convivencia escolar. Cabe destacar, que hubo un 13% que indicó que no les permite abordar todas las problemáticas o que generalmente sí, pero no todas.

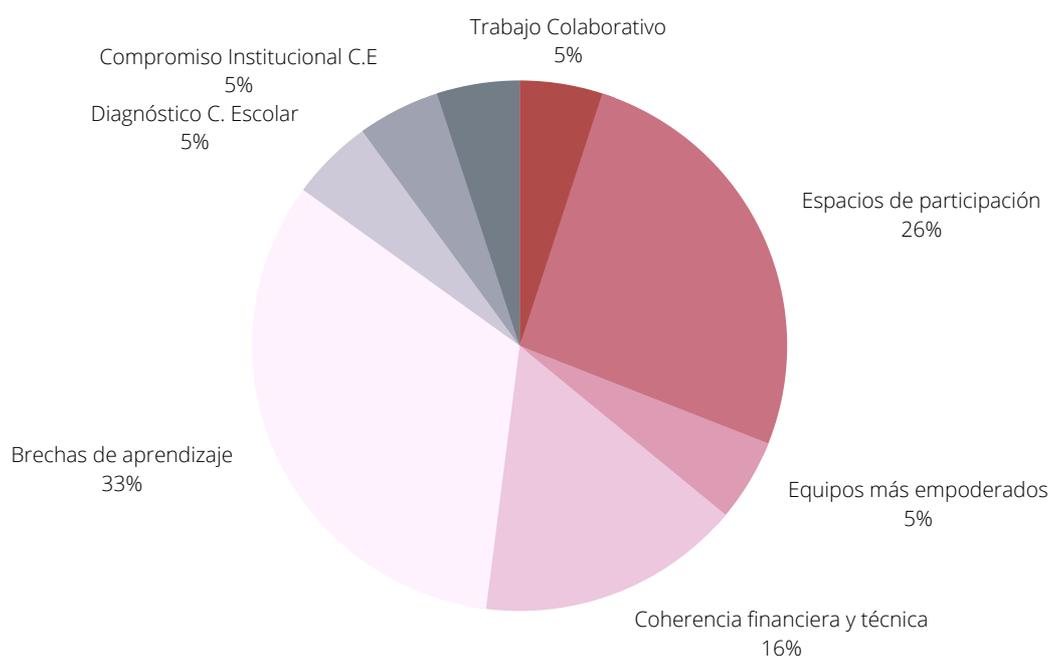
- Del PME como herramienta para abordar problemáticas a nivel escuela:



El 92% declara que su PME sí orienta y refleja el quehacer de la escuela y sólo un 8% indica, que sí bien lo orienta, pero no en su totalidad.

A continuación, se presentan algunas de las respuestas registradas por los directores/as "..es un instrumento que a través de sus elementos orienta el quehacer institucional y permite proyectarse a largo plazo, lo cual es fundamental en los procesos educativos", "Cabe señalar, además que a través de sus objetivos y acciones se busca potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades, puesto que surge de los nudos críticos existentes en la unidad escolar ", "Si considero que las acciones establecidas en el PME, están en plena relación con las necesidades del establecimiento y estas orientar el accionar cotidiano del quehacer pedagógico, liderazgo, convivencia y de la inversión de los recursos con foco en la mejora de los aprendizajes", "Si considero que las acciones establecidas en el PME, están en plena relación con las necesidades del establecimiento y estas orientar el accionar cotidiano del quehacer pedagógico, liderazgo, convivencia y de la inversión de los recursos con foco en la mejora de los aprendizajes", "Las prácticas, de cada una de las dimensiones, aportan a seguimiento del proceso de mejora del establecimiento en cada etapa. Una buena gestión, depende de cuánto se apegue el establecimiento a estas prácticas", "Es una herramienta que a través de sus elementos genera directrices claras para implementar en el quehacer institucional y permite proyectarse a largo plazo, lo cual es fundamental en los procesos educativos. Cabe señalar, además que a través de sus objetivos y acciones se busca potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades, puesto que surge de los nudos críticos determinados".

- De las oportunidades de mejora al PME:



La gráfica muestra que, el 32% visualiza las brechas de aprendizaje como una oportunidad de mejora, un 26% señala que se debe mejorar los espacios de participación, un 16% la coherencia entre los elementos y las proyecciones económicas, un 5% hace referencia a la colaboración e intercambio entre pares respecto a su quehacer, 5% señala mejorar el compromiso institucional de los integrantes de la comunidad escolar, un 5% indica contar con un diagnóstico de intereses de los padres en el área de convivencia escolar, para definir los talleres, y hubo un 5% que no da respuesta a la consulta.

De los resultados a esta pregunta, se puede analizar que hay una necesidad compartida de mejorar las acciones que permitan desde el PME el desarrollo de los aprendizajes, así como los espacios de participación y la coherencia de los elementos como son los objetivos estratégicos, acciones y proyecciones económicas. En relación a esto último, se menciona en los cuestionarios por parte de los directores/as, que fue buena la revisión desde la unidad técnica del PME año 2022; puesto que ello les permitió dar mayor coherencia a esta herramienta de gestión.

En términos generales, la función de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es velar por la implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y mejorar la calidad de la educación, cumpliendo con las normas del sistema de aseguramiento de calidad. En palabras de la Ley N° 21.040, el PME "será un instrumento de planificación estratégica que orientará el mejoramiento de sus procesos pedagógicos e institucionales. Este plan contendrá, en un solo instrumento, una planificación a cuatro años, que se implementará a través de orientaciones y acciones de carácter anual, incluyendo metas de gestión institucional, de acuerdo con lo establecido en las leyes 20.248 y 20.529, y a las políticas que al efecto elabore el Ministerio de Educación. A través de este plan, deberá fomentarse, entre otros, el trabajo profesional colaborativo de los/las docentes y una sana convivencia de la comunidad educativa, favoreciendo la formación integral de estudiantes y la generación de aprendizajes de calidad".



- Visión general del análisis a las respuestas con foco en PEI y PME

Del análisis de las respuestas a los cuestionarios se evidencia que los PEI se han convertido en una herramienta declarativa y formal, que no siempre expresa el proyecto educacional compartido por la comunidad escolar, se observan bajos niveles de participación y de actualización del mismo, como tampoco, en algunos casos, representa la identidad de la institución que la diferencia de otras. Por otra parte, si bien es cierto los PME son una guía para la acción educativa, otorgándole carácter, dirección, sentido e integración, según los análisis, han perdido su potencial de contribuir a la mejora de los aprendizajes, probablemente debido principalmente a que se ha enfatizado su uso asociado a la inversión anual de los recursos de la Subvención Escolar Preferencial (SEP), en desmedro de una mirada más comprensiva y de mediano plazo del mejoramiento a la gestión en su conjunto.

Es importante destacar que los directores/as, valoran la propuesta comunal de monitorear y retroalimentar analíticamente los PME, visualizando como un aporte a la gestión concreta que les permite atender aspectos que aparecen como una oportunidad de mejora. En este sentido el equipo de Unidad Técnica del DAEM Maule, releva la importancia de fortalecer el trabajo participativo con cada una de las comunidades educativas en los procesos de construcción (diagnóstico, definiciones, difusión), actualización e implementación de los PEI, PME en sintonía con los fundamentos y énfasis que persigue el PADEM a nivel comunal.

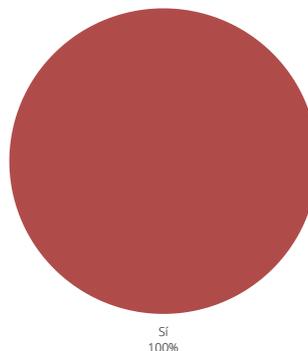
A continuación, se incorpora el resultado del cuestionario para levantar información del proceso de construcción y participación de la comunidad educativa en los PEI y PME de las Salas Cunas y Jardines Infantiles de la comuna de Maule. En este apartado, encontrará los análisis para cada una de las preguntas de la encuesta aplicada a directoras, para lo cual en algunas se mostrará la información mediante el uso de gráficos, además de descripciones cualitativas de los resultados en relación a la construcción, procesos de participación y vinculación de la comunidad educativa en los PEI y PME de los establecimientos del nivel de educación parvularia.



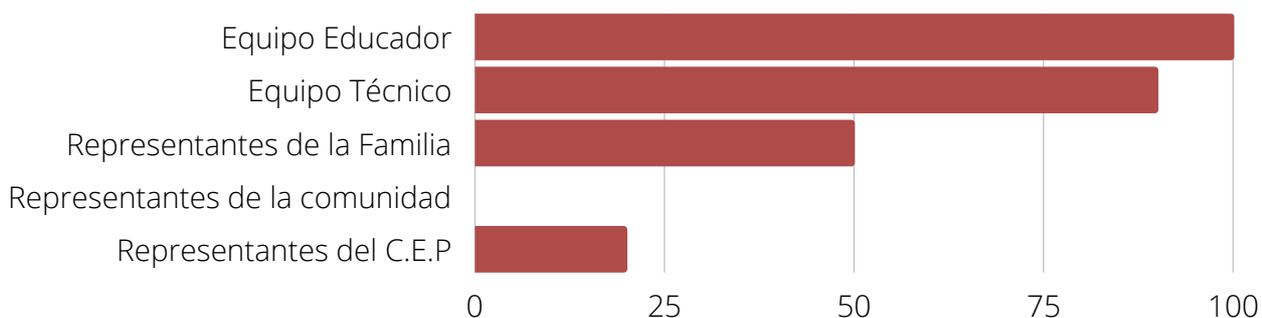
## Proyecto Educativo Institucional SCJI

- De la participación de la directora en el PEI vigente del establecimiento:

Como lo muestra la gráfica el 100% de las directoras que actualmente lideran los establecimientos han sido parte de la elaboración de los proyectos educativos vigentes en los establecimientos.

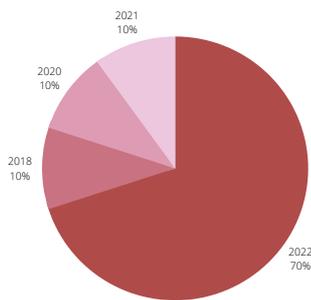


- De los Niveles de participación de la comunidad Educativa:



Cómo se puede observar en la gráfica, el 90% de las comunidades educativas en la elaboración de sus PEI considera la participación del equipo educadoras y un 100% al equipo de técnicos. Es importante destacar que el 90% se explica porque existe un establecimiento que cuenta sólo con la directora como educadora, por tanto, en la elaboración del PEI no existe la posibilidad de trabajarlo con un par. El 60% declara haber incorporado a la familia, un 20% indica que se trabajó con los consejos e Educación parvularia y sólo un 10% hace alusión a la participación de la comunidad local. Las instancias de participación que se destacan de las respuestas se ha dado en reuniones, entrevistas y de análisis FODA, análisis de los sellos, plan de acción y aplicación de encuestas, una de las directoras señala que se realizó dos jornadas de trabajo, con representas de las familias, personal del Jardín Infantil, y previo a estas dos jornadas se realizó una experiencia con los niños/as del nivel medio mayor, donde ellos expresaron a través de una conversación y luego a través de la realización de dibujos y pinturas como les gustaría que fuese su jardín.

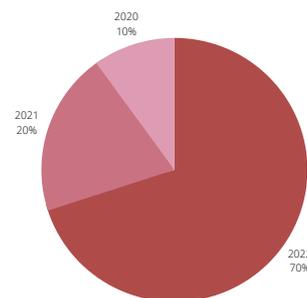
• De la vigencia de los PEI actual:



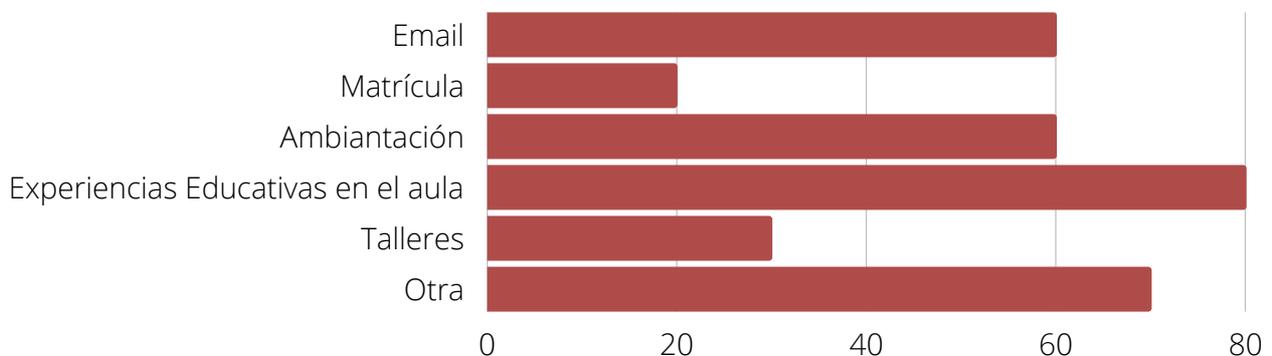
El 70% de los PEI se reestructuran a partir de este año 2022, mientras que un 10% tiene fecha de vigencia desde el año 2018, 10% 2020 y 10% 2021.

• De la actualización de los PEI:

El gráfico, nos muestra que el 70% actualizó sus PEI año 2022, un 20% año 2021 y un 10% año 2020.



• De las estrategias de difusión del PEI con la comunidad educativa.



El 80% realiza la difusión de su PEI a través de Las experiencias educativas que son parte de la oferta educativa y el currículo, 70% a través de reuniones de apoderados, entrevistas a través de video llamada, un 60% declara que se visualiza en la ambientación de los espacios educativos, un 60% declara realizarlo a través de e-mail, un 30% a través de los talleres que se ofrece a los niño/as y un 20% indica que se difunde al momento en que se realiza la matrícula.

## • De los Instrumentos alineados con el PEI y su vinculación

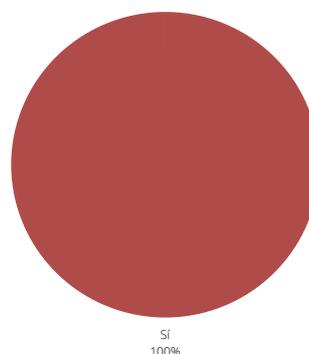
El gráfico devela que las directoras declaran que el 100% de sus instrumentos de gestión; Reglamento interno, plan de aula, plan de gestión de convivencia Escolar, comunidades de aprendizaje de la unidad educativa, plan de seguridad integral y la planificación pedagógica están alineados con los sentidos de sus PEI, señalando que se operacionaliza en estos instrumentos los objetivos, valores, sellos y estrategias que se declaran en el proyecto educativo institucional.



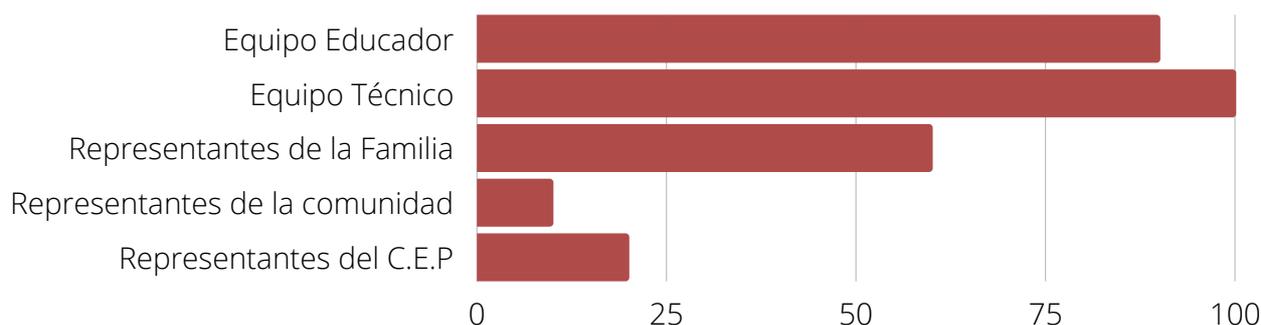
### Plan de Mejoramiento Educativo SCJI

- De la participación de la directora en la Elaboración del PME.

El 100% declara haber sido parte de la elaboración de los PME año 2. Este resultado se explica que es de responsabilidad de las directoras liderar esta acción al interior de la comunidad educativa de la SCJI.



- De los Niveles de participación de la comunidad Educativa en el PME

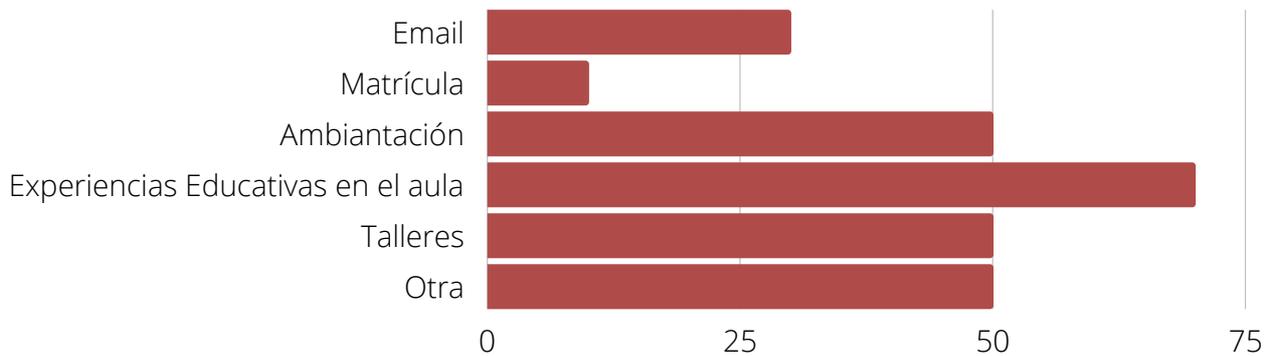


El gráfico devela que, el 100% declara haber integrado al equipo educativo, es decir educadoras de párvulos, un 90% integró la participación de las técnicas en párvulos, un 50% a representantes de la familia, 20% lo trabajo con el consejo de educación parvularia y según las respuestas no hubo participación de algún actor de la comunidad local. Algunas directoras al describir el proceso, señalan que “no fue fácil por ser un nuevo instrumento de gestión” y “que la participación se dio más fácil en la etapa diagnóstica, más que en la etapa de elaboración del PME”.

- De la vigencia de los PME actual:

El 90% de los PME tiene su año de vigencia desde el año 2021, año en que se incorpora esta herramienta para la gestión, mientras que existe un 10% SC Tiernas Sonrisas de Duao, que inicia su vigencia este año 2022, por tanto, sería su año 1 de PME.

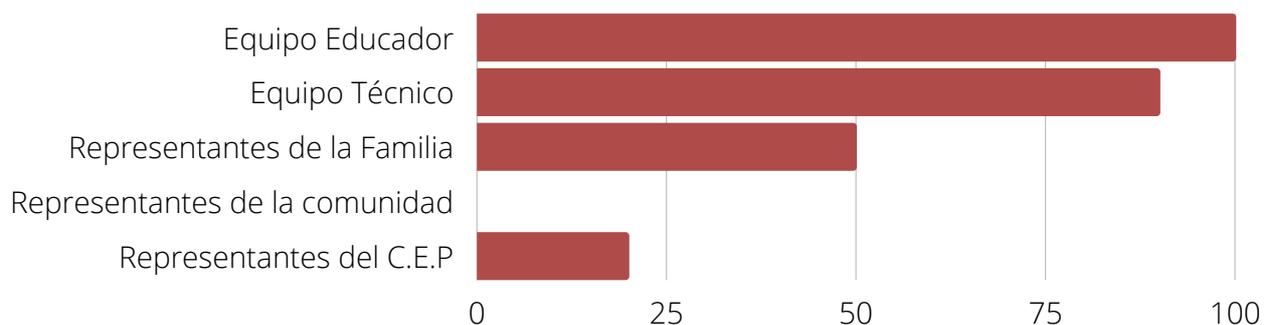
- De las estrategias de difusión del PME con la comunidad educativa.



La gráfica ilustra que el 70% realiza la difusión a través de las experiencias educativas, 60% a través de la ambientación, 50% en talleres con los niño/as y/o familias, 50% a través de infografías, cápsulas informativas, 30% lo realiza a través del e-mail y un 10% entrega un extracto en el proceso de matrícula.

- De los Niveles de participación de la comunidad Educativa en el PME

El gráfico devela que, el 100% declara haber integrado al equipo educativo, es decir educadoras de párvulos, un 90% integró la participación de las técnicas en párvulos, un 50% a representantes de la familia, 20% lo trabajo con el consejo de educación parvularia y según las respuestas no hubo participación de algún actor de la comunidad local. Algunas directoras al describir el proceso, señalan que "no fue fácil por ser un nuevo instrumento de gestión" y "que la participación se dio más fácil en la etapa diagnóstica, más que en la etapa de elaboración del PME".



## 2.4 ANÁLISIS PRESUPUESTARIO Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

El modelo de financiamiento de la educación municipal considera ingresos variables dependiendo del nivel y modalidad de enseñanza, de la matrícula y el porcentaje de asistencia efectiva de las y los estudiantes registrados mensualmente en el sistema SIGE del MINEDUC.

- Ingresos

Los ingresos presupuestados para el año 2023 en miles de pesos (\$) son los siguientes:

PRESUPUESTO COMÚN	
PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	PRESUPUESTO ANUAL M\$
INGRESOS TOTALES	\$ 4.502.513
DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN	\$ 3.777.513
SUBVENCIÓN ESOLARIDAD	\$ 1.650.000
OTROS	\$ 1.959.503
ANTICIPO A LA SUBVENCIÓN DE ESCOLARIDAD	\$ 10
DE OTRAS ENTIDADES PUBLICAS	\$ 168.000
DE LA MUNICIPALIDAD A SUS SERVICIOS INCORPORADOS	\$ 470.000
OTROS INGRESOS CORRIENTES	\$ 255.000
RECUPERACIONES Y REEMBOLSOS DE LICENCIAS MÉDICAS	\$ 250.000
OTROS	\$ 5.000

## PRESUPUESTO SEP

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	PRESUPUESTO ANUAL M\$
INGRESOS TOTALES	\$ 1.070.000
DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN	\$ 1.060.000
SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL	\$ 1.060.000
OTROS	--
ANTICIPO A LA SUBVENCIÓN DE ESCOLARIDAD	--
DE OTRAS ENTIDADES PUBLICAS	--
OTROS INGRESOS CORRIENTES	\$ 10.000
RECUPERACIONES Y REEMBOLSOS DE LICENCIAS MÉDICAS	\$ 10.000
OTROS	--

## PRESUPUESTO PIE

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	PRESUPUESTO ANUAL M\$
INGRESOS TOTALES	\$ 975.000
DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN	\$ 910.000
SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL	\$ 910.000
OTROS	--
ANTICIPO A LA SUBVENCIÓN DE ESCOLARIDAD	--
DE OTRAS ENTIDADES PUBLICAS	--
OTROS INGRESOS CORRIENTES	\$ 65.000
RECUPERACIONES Y REEMBOLSOS DE LICENCIAS MÉDICAS	\$ 65.000
OTROS	--

- Gastos

Los ingresos provenientes de las subvenciones a los establecimientos educacionales están constituidos principalmente por la Subvención General, Programa de Integración Escolar (PIE), Subvención Escolar Preferencial (SEP), Subvención Pro-Retención, Fondos de Apoyo a la Educación Pública (FAEP) y Transferencias a los Jardines Infantiles.

En nuestra condición de sostenedores, estamos obligados a usar estas subvenciones según lo establecido en el Manual de Cuentas que cada año emite la Superintendencia de Educación y, al mismo tiempo, a efectuar rendición de cuentas de ese uso en los plazos contenidos en el mismo documento.

Asimismo, la legislación vigente establece plazos para la ejecución de estos recursos que, de no respetarse, obliga al sostenedor a restituir los recursos percibidos y no ejecutados.

Los gastos presupuestados para el año 2023 en miles de pesos (\$) son los siguientes:

PRESUPUESTO COMÚN	
PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	PRESUPUESTO ANUAL M\$
GASTOS TOTALES	\$ 4.502.493
GASTOS PERSONAL	\$ 4.393.713
PERSONAL PLANTA	\$ 2.050.200
PERSONAL CONTRATA	\$ 869.460
PERSONAL CODIGO DEL TRABAJO	\$ 1.474.053
GASTOS OPERACIONALES	\$ 108.780
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$ 108.780
INICIATIVAS DE INVERSIÓN	\$ 40

## PRESUPUESTO SEP

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	PRESUPUESTO ANUAL M\$
GASTOS TOTALES	\$ 927.570
GASTOS PERSONAL	\$ 687.010
PERSONAL PLANTA	\$ 85.000
PERSONAL CONTRATA	\$ 70.000
PERSONAL CODIGO DEL TRABAJO	\$ 532.010
GASTOS OPERACIONALES	\$ 240.560
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$ 240.560
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	\$ 1.800
ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	\$ 50.629
INICIATIVAS DE INVERSIÓN	\$ 20.000

## PRESUPUESTO PIE

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	PRESUPUESTO ANUAL M\$
GASTOS TOTALES	\$ 950.062
GASTOS PERSONAL	\$ 862.010
PERSONAL PLANTA	\$ 300.000
PERSONAL CONTRATA	\$ 210.000
PERSONAL CODIGO DEL TRABAJO	\$ 352.010
GASTOS OPERACIONALES	\$ 88.052
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$ 88.052
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	--
ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	\$ 24.928
INICIATIVAS DE INVERSIÓN	\$ 10

Como se observa, el gasto en personal docente y no docente excede (presupuesto común) en M\$ 4.502.493 a las subvenciones generadas por el nivel de matrícula y asistencia, habilitadas para pago de remuneraciones. Por lo tanto, este ítem, corresponde al mayor gasto presupuestado alcanzando un 96% del total de gastos.

El gasto en bienes y servicios de consumo representa poco más de un 4% de los gastos presupuestados, para servicios básicos.

Las prestaciones de seguridad social se relacionan con gastos por concepto de jubilaciones, desahucios y, en general, cualquier beneficio de similar naturaleza, representando poco más de un 0%.

Los recursos presupuestados para la compra de mobiliario, máquinas y equipos, equipos computacionales y programas informáticos representan al 0% del total de gastos.

Finalmente, no se considera gastos destinados a la ejecución de estudios básicos, proyectos y programas de inversión, como tampoco para capacitación del personal del DAEM y las escuelas.

- Sostenibilidad financiera

A nuestro sistema educativo se le presenta un difícil escenario. A saber: mientras no haya cambios relevantes en el financiamiento de la educación municipal, debe enfrentar una estructura de gastos fijos con una estructura de ingresos variables.

Lo anterior obliga a mejorar sustancialmente los niveles de matrícula, toda vez que la capacidad de las salas lo permita, al igual que el promedio de alumnos por curso y los niveles de deserción escolar comunal.

También debemos revisar la estructura de gastos, porque no resiste análisis el hecho de que las remuneraciones representen un 96% de las subvenciones regulares. Mientras se mantenga ese indicador, será imposible poner a las y los estudiantes como prioridad.

Las licencias médicas han provocado un aumento en los reemplazos y, por consiguiente, un aumento en la planilla de remuneraciones, acrecentando el alto porcentaje de gastos en personal.

Producto de lo anterior, debemos buscar otras líneas de financiamiento para dar respuesta a las necesidades, requerimientos de nuestros establecimientos educacionales y que vaya en directo beneficio de nuestras niñas, niños y jóvenes de Maule.

## 2.5 DIAGNÓSTICO DE INFRAESTRUCTURA ESCOLAR

A continuación, detalla un diagnóstico de infraestructura por cada una de las escuelas de la comuna.

ESTABLECIMIENTO	DIAGNOSTICO
COMPLEJO EDUCACIONAL MAULE	Falta de condiciones mínimas de habitabilidad y mejoramiento de infraestructura en aulas, servicios higiénicos, comedores y muros interiores de salas enseñanza media. Además, Construcción de servicios higiénicos para profesores y mejoras de presión de agua potable en algunos recintos.
ESCUELA RURAL DUAO	Falta de condiciones mínimas de habitabilidad y mejoramiento de infraestructura en aulas, servicios higiénicos (alumnos, docentes), así como también mejoramiento de cierre perimetral y portón de acceso del establecimiento. Además, no cumple con normativa actual con sistema eléctricos, poniendo en riesgo la seguridad de los recintos educativos.
ESCUELA RURAL QUIÑIPEUMO	Falta de condiciones mínimas de habitabilidad y mejoramiento de infraestructura en aulas, servicios higiénicos (alumnos, docentes), así como también ampliación en sala kínder y cambio de cubierta en recintos antiguos del establecimiento, e incumplimientos normativos en cuanto a accesibilidad universal. Además, no cumple con normativa actual con sistema eléctricos, poniendo en riesgo la seguridad de los recintos educativos.
ESCUELA RURAL EL CANELO	Falta de condiciones mínimas de habitabilidad y mejoramiento de infraestructura en aulas, servicios higiénicos (alumnos, docentes), así como también habilitar una nueva sala de director, cubierta multicancha. Además, ampliación en comedores y en patio nivel pre básico. No cumple con la normativa actual con sistema eléctrico, (enchufes, interruptores y alumbrado)
ESCUELA RURAL SANTA ROSA	Falta de condiciones mínimas de habitabilidad y mejoramiento de infraestructura en aulas, servicios higiénicos (alumnos, docentes), así como también mejoramiento de cierre perimetral y cambio sistema de alcantarillado (fosa séptica). No cumple con la normativa actual con sistema eléctrico, (enchufes, interruptores y alumbrado).

ESTABLECIMIENTO	DIAGNOSTICO
<p>ESCUELA RURAL CALLEJONES</p>	<p>Falta de condiciones mínimas de habitabilidad y mejoramiento de infraestructura en aulas, servicios higiénicos (alumnos, docentes), así como también mejoramiento de planta de tratamiento, acceso al establecimiento y principalmente recambio de artefactos sanitarios en baños de hombres y mujeres.</p> <p>No cumple con la normativa actual con sistema eléctrico, (enchufes, interruptores y alumbrado)</p>
<p>ESCUELA RURAL EL FUERTE</p>	<p>Falta de condiciones mínimas de habitabilidad y mejoramiento de infraestructura en aulas, servicios higiénicos (alumnos, docentes), así como también mejoramiento de planta de tratamiento, pintura y cierre perimetral del recinto.</p> <p>No cumple con la normativa actual con sistema eléctrico, (enchufes, interruptores y alumbrado)</p>
<p>ESCUELA RURAL CHACARILLA</p>	<p>Falta de condiciones mínimas de habitabilidad y mejoramiento de infraestructura en aulas, servicios higiénicos (alumnos, docentes), así como también mejoramiento de planta de tratamiento y patio nivel prebásico.</p> <p>No cumple con la normativa actual con sistema eléctrico, (enchufes, interruptores y alumbrado)</p>
<p>ESCUELA RURAL NUMPAY</p>	<p>Falta de condiciones mínimas de habitabilidad para personal docente, así como también construcción de reja delimitadora para sala de profesores.</p>
<p>ESCUELA RURAL COLÍN</p>	<p>Falta de condiciones mínimas de habitabilidad y mejoramiento de infraestructura en aulas, servicios higiénicos (alumnos, docentes), así como también mejoramiento de cierre perimetral, servicios higiénicos.</p> <p>No cumple con la normativa actual con sistema eléctrico, (enchufes, interruptores y alumbrado)</p>
<p>ESCUELA RURAL VILLA COBIN</p>	<p>Falta de condiciones mínimas de pintura y mejoramiento de infraestructura en aulas, servicios higiénicos, así como también mejoramiento de cierre perimetral y ampliación de salas de clases.</p> <p>No cumple con la normativa actual con sistema eléctrico, (enchufes, interruptores y alumbrado)</p>
<p>ESCUELA RURAL LINARES DE PERALES</p>	<p>Falta de condiciones mínimas de habitabilidad y mejoramiento de infraestructura en aulas, servicios higiénicos (alumnos, docentes), así como también mejoramiento de cierre perimetral, portón de acceso y cambio sistema de alcantarillado (fosa séptica).</p> <p>Además, construcción de patio cubierto para los alumnos del establecimiento.</p> <p>No cumple con la normativa actual con sistema eléctrico, (enchufes, interruptores y alumbrado)</p>

## 2.6 DOTACIÓN 2022

La Planificación Anual de Dotación Funcionaria, debe considerar las dimensiones presupuestaria y financiera de que se dispone actualmente. Es así, que se deben desarrollar 5 acciones en distintos ámbitos, que permitan proyectar una viabilidad educativa y financiera en el mediano y largo plazo:

Acción N°1 - Aumento de Matrícula: El aumento de la matrícula, es la principal acción a desarrollar cada año, un aumento importante en cada uno de los Establecimientos Educativos nos permitiría dar viabilidad educativa y financiera al proyecto educativo.

Acción N°2 – Aumento de la asistencia: El aumento de la asistencia en cada uno de los establecimientos educativos, permite mejorar el ingreso que se percibe por concepto de subvención. Actualmente, por efecto de la pandemia, originada por el denominado “COVID-19”, ha disminuido la asistencia de los estudiantes. La importancia de aumentarla entonces, se traduce en un aumento de ingresos, que permitiría financiar el proyecto educativo comunal.

Acción N°3 - Ajuste de Dotación: En función de la cantidad de estudiantes matriculados, por cada uno de los Establecimientos Educativos, se deben establecer los criterios para determinar la cantidad de Docentes y Asistentes de la Educación, que permitan cubrir correctamente las necesidades educativas y, además, ajustar la Dotación en función de los ingresos que se perciben por concepto de subvención.

Acción N°4 – Análisis de Fusión de Cursos en Establecimientos Educativos: En el caso de que las acciones N°1, N°2 y N°3, no permitan dar viabilidad financiera a cada uno de los Establecimientos Educativos, se deberá analizar la factibilidad y viabilidad, de fusionar cursos en aquellos Establecimientos que posean una situación de déficit financiero, para que, de esta manera, sea posible desarrollar el proyecto educativo.

Acción N°5 – Análisis de Fusión de Establecimientos: En el caso de que las acciones N°1, 2, 3 y 4, no permitan dar viabilidad financiera al proyecto educativo de cada uno de los Establecimientos Educativos, se deberá analizar la factibilidad, viabilidad e impacto en el territorio, frente al posible escenario de fusionar Establecimientos Educativos y así ajustar a la realidad financiera, el proyecto educativo comunal.

En función de las acciones anteriormente descritas y con el propósito de dar viabilidad educativa y financiera a cada proyecto educativo, se debe trabajar en una política de optimización del Capital Humano con que se cuenta en cada uno de los establecimientos educacionales dependientes del DAEM. Para ello, se debe generar un ordenamiento en las dotaciones docentes, así como la de los asistentes de la educación que se traduzca en un equilibrio financiero respecto de los gastos en remuneraciones, versus la subvención educacional acordes al Presupuesto asignado y aprobado para el DAEM Maule.

Para alcanzar resultados antes mencionados, se deben realizar las siguientes acciones:

- Asesorar y monitorear a las comunidades educativas, en la adecuada administración y utilización de sus recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, de que se dispone, mediante los distintos programas, proyectos y subvenciones.
- Monitorear y cautelar, en el contexto de la Ley N° 20.248, que establece la Subvención Escolar Preferencial (SEP), la correcta y adecuada implementación de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME), en las comunidades educativas.
- Velar por el cabal cumplimiento de los convenios de gestión de los Directores de los establecimientos educacionales, acorde a la normativa vigente, establecida por la Ley N° 20501, sobre Equidad y Calidad de la Educación.
- Determinar las Dotaciones Docentes y No Docentes, utilizando criterios de racionalidad en conformidad a lo dispuesto en las Leyes N° 19.070 y N° 21.109, que establecen el Estatuto de los Profesionales de la Educación y de los Asistentes de la Educación, respectivamente.

### 2.6.1 Proyección Dotación Docente año 2023.

Fijación, adecuación y/o modificaciones de la Dotación Docente y Asistentes de la Educación

La fijación y desarrollo de la Dotación Docente y de Asistentes de la Educación 2023, estará regida por los siguientes criterios normativos y técnicos:

a) La Dotación de los establecimientos educacionales se ajustará, de acuerdo con la Ley N° 20.976, Bonificación por Retiro Voluntario Docente.

b) La dotación de los Asistentes de la Educación se ajustará a su vez, por lo dispuesto en la Ley N° 20.964, sobre Bonificación por Retiro Voluntario, de este tipo de funcionarios.

c) Los ajustes de los equipos directivos y técnicos pedagógicos de los establecimientos educacionales, se regirán en conformidad a las facultades otorgadas para el Sostenedor, a través de la ya citada Ley N° 20.501, en el marco de la concursabilidad para el cargo de director/a, así como lo que se dispone, para los cargos del equipo directivo y/o de gestión del establecimiento de que se trate.

d) Los ajustes de horas de aula, de acuerdo con las resoluciones exentas de los planes y programas de estudio, en conformidad a los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), de los establecimientos educacionales del territorio.

e) Los ajustes de horas de las dotaciones docente y asistentes profesionales y no profesionales del Programa de Integración Escolar (PIE), se harán de acuerdo con lo establecido en el Decreto Supremo N° 170/2010, del Ministerio de Educación.

f) Los ajustes de las horas de recursos humanos profesionales, de la Subvención Escolar Preferencial, serán de acuerdo con las acciones diseñadas anualmente y presupuestados en el PME de cada establecimiento educacional y aprobadas previamente por el sostenedor educacional.

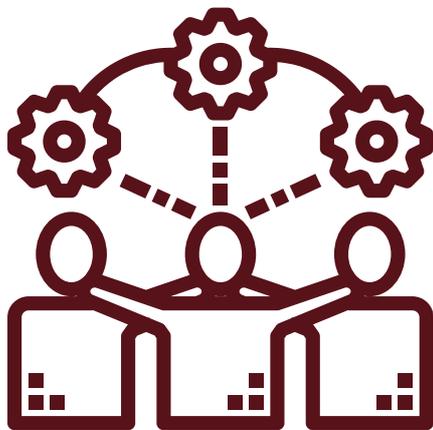
g) Ajustes o modificaciones por variación de matrícula, número de cursos según capacidad de aula, adecuaciones curriculares y nuevo currículo 3° y 4° medio, de acuerdo con la implementación de los Planes de estudios según normativa, reformulación de proyectos Jornada Escolar Completa y definiciones del PEI.

h) Ajustes y modificaciones, que, eventualmente puedan impactar en la planta docente y asistente de la educación, en conformidad a las leyes especiales de titularidad que al efecto puedan dictarse.

i) Ajustes y modificaciones en la planta de las Salas Cunas y Jardines Infantiles vía Transferencia de Fondos VTF, de acuerdo a los requisitos que deban cumplir los establecimientos de educación parvularia, para acceder y/o mantener el reconocimiento oficial del estado, consignado en el Decreto Supremo N° 315/2010, así como en los diversos dictámenes, circulares normativas y demás preceptos que sobre la materia se establezcan.

## 2.6.2 Criterios de distribución eficiente del Equipo Directivo y Docentes

Dicha acción consiste en realizar una distribución eficiente de nuestros equipos directivos y docentes, en los establecimientos educacionales, tanto aquellos que se pagan con cargo a la Subvención Regular, como aquellos funcionarios que han sido contratados para programas especiales como PIE y aquellos que se contratan para dar cumplimiento a las acciones del PME, por medio de la Subvención Escolar Preferencial (SEP). En este sentido, es dable considerar las diversas leyes especiales, que han otorgado titularidad a los profesionales de la educación, inclusive a aquellos contratados con cargo a los programas especiales recién mencionados y que, tanto por el criterio administrativo de la Contraloría General de la República, así como, lo dictaminado en algunas ocasiones, por los tribunales de justicia, han impactado en la conformación de las plantas docentes. Es así entonces, como la proyección para el año 2023, considera la siguiente dotación docente:



Ahora bien, para una distribución eficiente de docentes, se deben analizar las horas contratadas en cada uno de nuestros establecimientos educacionales, utilizando como criterio de asignación las distintas bases curriculares, así como las facultades que la ley ha otorgado a los sostenedores, para adecuar la dotación funcionaria, a la realidad financiera y presupuestaria de que se dispone y, a la luz de lo previsto en este punto particular, por la Ley N° 19.070, sobre Estatuto de los Profesionales de Educación.

DOTACIÓN HORARIA DOCENTE 2023 Y FINANCIAMIENTO

ESTABLECIMIENTO	N° DOCENTES	HORAS PRESUPUESTO	HORAS PIE	HORAS SEP	TOTAL HORAS
COMPLEJO EDUCACIONAL MAULE	56	1439	548	134	2121
ESC. BÁSICA RURAL CALLEJONES	19	578	190	66	834
ESC. BÁSICA RURAL COLÍN	25	592	197	148	937
ESC. BÁSICA RURAL CHACARILLA	25	716	211	81	1008
ESC. BÁSICA RURAL NUMPAY	22	644	215	12	871
ESC. BÁSICA RURAL DUAO	17	467	200	31	698*
ESC. BÁSICA RURAL QUIÑIPEUMO	23	566	221	57	844*
ESC. BÁSICA RURAL EL FUERTE	2	53	27	0	80*
ESC. BÁSICA RURAL EL CANELO	14	320	123	72	515
ESC. BÁSICA RURAL STA ROSA DE LAV.	3	55	33	20	108*
ESC. BÁSICA RURAL L. PERALES	3	53	33	2	88*
ESC. BÁSICA RURAL VILLA COBIN	2	53	30	0	83*
TOTAL	211	5536	2028	623	8187

### 2.6.3 Criterios de distribución eficiente del Personal Asistente de la Educación de los Establecimientos Educativos.

Dicha acción consiste en distribuir eficientemente el personal Asistente de la Educación, de los establecimientos educativos que se pagan con cargo a la Subvención Regular y, de aquellos funcionarios que han sido contratados para programas especiales.

Las Bases Curriculares en sus distintos niveles, son el referente fundamental para orientar los Procesos de aprendizaje integral de nuestros niños y niñas, desde los primeros meses de vida hasta su egreso de la educación media, de ellas emanan las necesidades de horas pedagógicas por curso y nivel para establecimiento educacional. Asimismo, la fijación de la dotación de asistentes de la educación, ha estado regulada por las leyes que han reconocido y amparado los derechos laborales de este estamento funcionario, considerando las garantías sobre protección de la maternidad y la vida familiar.

De esta manera, la dotación de funcionarios asistentes de la educación, profesionales, paradocentes y auxiliares de servicios, es la siguiente:

DOTACIÓN HORARIA ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN PROFESIONALES 2023 Y FINANCIAMIENTO					
ESTABLECIMIENTO	N° DOCENTES	HORAS PRESUPUESTO	HORAS PIE	HORAS SEP	TOTAL HORAS
COMPLEJO EDUCACIONAL MAULE	6	44	113	70	227
ESC. BÁSICA RURAL CALLEJONES	2	0	61	0	61*
ESC. BÁSICA RURAL COLÍN	5	0	171	46	217
ESC. BÁSICA RURAL CHACARILLA	5	0	68	85	153
ESC. BÁSICA RURAL NUMPAY	3	0	80	28	108*
ESC. BÁSICA RURAL DUAO	2	0	65	14	79
ESC. BÁSICA RURAL QUIÑIPEUMO	2	0	53	0	53*
ESC. BÁSICA RURAL EL FUERTE	1	0	11	0	11*
ESC. BÁSICA RURAL EL CANELO	2	0	30	5	35
ESC. BÁSICA RURAL STA ROSA DE LAV.	1	0	4	0	4*
ESC. BÁSICA RURAL L. PERALES	2	0	9	0	9*
ESC. BÁSICA RURAL VILLA COBIN	2	0	10	0	10*
TOTAL	33	44	675	248	967

DOTACIÓN HORARIA ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN PARADOCENTES 2023 Y FINANCIAMIENTO

ESTABLECIMIENTO	N° DOCENTES	HORAS PRESUPUESTO	HORAS PIE	HORAS SEP	TOTAL HORAS
COMPLEJO EDUCACIONAL MAULE	24	347	220	489	1056
ESC. BÁSICA RURAL CALLEJONES	9	0	38	194	232
ESC. BÁSICA RURAL COLÍN	11	104	0	352	456
ESC. BÁSICA RURAL CHACARILLA	17	240	6	333	638
ESC. BÁSICA RURAL NUMPAY	7	215	5	181	396
ESC. BÁSICA RURAL DUAO	6	74	0	146	264
ESC. BÁSICA RURAL QUIÑIPEUMO	4	74	44	58	170
ESC. BÁSICA RURAL EL FUERTE	1	0	38	36	36
ESC. BÁSICA RURAL EL CANELO	5	83	0	100	183
ESC. BÁSICA RURAL STA ROSA DE LAV.	0	0	0	0	0
ESC. BÁSICA RURAL L. PERALES	1	30	0	0	30
ESC. BÁSICA RURAL VILLA COBIN	1	0	0	38	38
TOTAL	86	1167	405	1927	3499

DOTACIÓN HORARIA ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN SERVICIOS MENORES 2023 Y FINANCIAMIENTO

ESTABLECIMIENTO	N° DOCENTES	HORAS PRESUPUESTO	HORAS PIE	HORAS SEP	TOTAL HORAS
COMPLEJO EDUCACIONAL MAULE	6	240	0	0	240
ESC. BÁSICA RURAL CALLEJONES	2	88	0	0	88
ESC. BÁSICA RURAL COLÍN	2	88	0	0	88
ESC. BÁSICA RURAL CHACARILLA	2	88	0	0	88
ESC. BÁSICA RURAL NUMPAY	2	88	0	0	88
ESC. BÁSICA RURAL DUAO	2	88	0	0	88
ESC. BÁSICA RURAL QUIÑIPEUMO	3	132	0	0	132
ESC. BÁSICA RURAL EL FUERTE	1	44	0	0	44
ESC. BÁSICA RURAL EL CANELO	2	74	0	14	88
ESC. BÁSICA RURAL STA ROSA DE LAV.	1	15	0	0	15
ESC. BÁSICA RURAL L. PERALES	1	30	0	0	30
ESC. BÁSICA RURAL VILLA COBIN	1	30	0	0	30
TOTAL	25	1005	0	14	1019

#### 2.6.4 Criterios de distribución eficiente del Personal de las Salas Cunas y Jardines Infantiles Vía Transferencia de Fondos (VTF)

Como se dijera anteriormente, los ajustes y modificaciones en la planta de las Salas Cunas y Jardines Infantiles vía Transferencia de Fondos VTF, han de realizarse de acuerdo a los requisitos que deban cumplir los establecimientos de educación parvularia, para acceder y/o mantener el reconocimiento oficial del estado, consignado en el Decreto Supremo N° 315/2010, así como en los diversos dictámenes, circulares normativas y demás preceptos que sobre la materia se establezcan.

Asimismo, y, tal como ocurre con las dotaciones de las escuelas municipales, la dotación funcionaria de los jardines infantiles, ha sido fijada, por una parte, por los criterios técnicos y normativos, sobre coeficiente técnico necesarios para la atención de los párvulos, así como por la normativa laboral, que ha establecido diversos beneficios y garantías laborales, para nuestro personal.

De esta manera, la dotación de los jardines infantiles, dependientes del Municipio, está conformada de la siguiente forma:

DOTACIÓN DE PERSONAL SALAS CUNAS Y JARDINES INFANTILES VTF 2021					
ESTABLECIMIENTO	DIRECTORA	EDUCADORAS	TÉCNICOS	AUX. DE SERVICIOS	TOTAL HORAS
PASITOS DE AMOR	1	2	7	1	11
NIDITO DE AMOR	1	2	7	1	11
ALLIPEN	1	2	5	1	9
CONSTRUCTORES DE SUEÑOS	1	2	5	1	9
PASITOS DE AMOR	1	2	7	1	11
NUBE SOL		2	7	1	11
TIERNAS SONRISAS	1	0	3	1	5
SEMILLITAS DE MAULE	1	2	7	1	11
ELLUNEY	1	2	4	1	8
MANITOS TRAVIESAS	1	3	9	1	14
TOTAL	10	19	61	10	100

## 2.6.5 Criterios de distribución eficiente del Personal de la Administración Central

La administración de los establecimientos educacionales, radicada en el Sostenedor Municipal, es desarrollada por el equipo de la administración central del departamento de educación, cuyo desarrollo impacta en la gestión del proyecto educativo comunal. Es así, como la labor desarrollada por la administración, debe realizarse con eficiencia y al amparo de los preceptos que establecen las leyes que regulan procedimientos administrativos, teniendo en consideración los principios de escrituración, gratuidad, celeridad, conclusivo, economía procedimental, contradictoriedad, imparcialidad, abstención, no formalización, inexcusabilidad, impugnabilidad, transparencia, publicidad y aquellos relativos a los medios electrónicos, establecidos por la Ley N° 19.880, que establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del estado.

Considerando los criterios recién descritos, es que la dotación de personal, de la administración central del DAEM, para el año 2023, es la siguiente:

DOTACIÓN HORARIA ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN SERVICIOS MENORES 2023 Y FINANCIAMIENTO					
ESTABLECIMIENTO	N° FUNCIONARIOS	HORAS PRESUPUESTO	HORAS PIE	HORAS SEP	TOTAL HORAS
DOCENTE ESTATUTO DOCENTE	4	88	44	30	162
PROFESIONALES	9	259	0	88	347
TÉCNICOS	1	44	0	0	44
ASISTENTES SERVICIOS MENORES	1	44	0	0	44
MANTENCIÓN	4	176	0	0	176
CONDUCTORES	6	264	0	0	264
ADMINISTRATIVOS	8	308	0	58	366
TOTAL	33	1183	44	176	1403

## 2.6.6 Factores que impactan la conformación de planteles docentes, asistentes de la educación y administrativos.

Año a año, la dotación funcionaria de establecimientos educacionales, dependientes del DAEM, sufre variaciones, originadas, como ya se dijera por leyes especiales de titularidad, por normativas atinentes al horario lectivo y no lectivo docente, a modificaciones a las leyes laborales aplicables a los funcionarios asistentes de la educación, a instrucciones ministeriales y, en este último bienio, a aquellas circunstancias acaecidas con ocasión de la pandemia originada por el virus Covid-19.

Dentro de los criterios normativos, necesarios de ser considerados, para la fijación de la dotación, se encuentran los siguientes:

- Ley N° 20.248, Subvención Escolar Preferencial (SEP).

El objetivo de la Ley de Subvención Escolar Preferencial, es mejorar la calidad y equidad de la Educación en los establecimientos que atienden estudiantes, cuyos resultados académicos se pueden ver afectados por sus condiciones socioeconómicas, estos alumnos son determinados como prioritarios y preferentes, según corresponda, en conformidad a los factores establecidos por el Ministerio de Educación.

Para percibir estos recursos, se debe presentar al Ministerio de Educación, un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que contemple acciones en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos en la escuela. Tal como lo establece la ley y, siguiendo dichas indicaciones, se avanzará para que no más del 50% de los recursos SEP se utilicen para contratación, incrementos y aumentos de horas funcionarias, privilegiando el uso de estos recursos para financiar acciones y compra de insumos y equipamiento que mejor impacte en nuestros niños, niñas y jóvenes, situación que hoy dista mucho de lo establecido.

- Programa de Integración Escolar (PIE).

La Ley No 20.201 y el D.S. No 170/2010, han establecido que, para satisfacer las Necesidades Educativas Especiales (NEE) de los estudiantes, se debe contar con equipos multidisciplinarios por escuela y un trabajo colaborativo para lo cual se requiere:

- Contar con 10 horas cronológicas (con JEC) y 7 horas cronológicas (sin JEC) del profesor(a) especialista. Esta cantidad de horas por curso es la mínima exigida.

- Contar con 3 horas como mínimo, para Profesor especialista, por curso para la atención de estudiantes con NEE permanentes.



- Además, a estas horas se deben agregar las correspondientes del profesor(a) de educación regular (Lenguaje y Matemática), mínimo 3 horas cronológicas por curso adscrito al programa, las que, dependiendo de las necesidades a cubrir, pueden ser asignadas a uno o más docentes.

- Asimismo, se debe considerar a lo menos, dos horas cronológicas por curso, para la coordinación y trabajo colaborativo del PIE.

- Los profesionales asistentes de la educación, en su conjunto, deben contar con 3 horas cronológicas por cada curso que cuenta con estudiantes integrados. Según sean los requerimientos y necesidades de apoyo de los/las estudiantes, los establecimientos educacionales, distribuirán estas 3 horas entre los diferentes profesionales.

- Ley N° 21.109, Estatuto Asistentes de la Educación.

En el caso de los Asistentes de la Educación, la determinación de reducción de dotación debe fundarse en lo dispuesto en el artículo 8° Transitorio, de la Ley N° 21.109, que establece que, los cambios, ajustes y redistribución que se efectúen a la dotación de los establecimientos educacionales, tanto en su tamaño, composición o redistribución de recursos humanos, debe basarse en los siguientes preceptos:

a) Variaciones en el número de estudiantes matriculados en los establecimientos educacionales.

b) Procesos de reestructuración, fusión o cierre de establecimientos educacionales.

c) Cambios en los niveles y modalidades de la educación provista por dichos establecimientos.

- Ley N° 19.070, Estatuto de los Profesionales de la Educación.

La adecuación de la dotación docente, a su vez, debe encontrarse en armonía con lo regulado por el D.F.L. N° 1/1997, del Ministerio de Educación, que fijó el texto refundido, coordinado y sistematizado, de la Ley N° 19.070, sobre Estatuto de los Profesionales de la Educación, entre otros preceptos, por los regulado por su artículo 72, letra j, ésto es, supresión de las horas que sirvan, los docentes y, de acuerdo al orden de prelación allí establecidos y, en concordancia con lo dispuesto en el artículo 22, del mismo cuerpo legal.

Asimismo, es dable considerar las demás causales de término de contrato de los docentes, contenidas en el recién referido artículo 72, del D.F.L. N°/1997, en particular aquél previsto en su literal b), que ha establecido que, los profesionales de la educación que forman parte de una dotación docente del sector municipal, dejarán de pertenecer a ella, entre otras causales, por falta de probidad, conducta inmoral, establecidas fehacientemente en un sumario, de acuerdo al procedimiento establecido en los artículos 127 al 143 de la Ley N° 18.883, en lo que fuere pertinente, considerándose las adecuaciones reglamentarias que correspondan.

Lo anterior, toda vez que, para esta administración municipal, es de vital relevancia el considerar entre sus planteles funcionarios, a servidores que impacten significativamente, en el desarrollo de nuestros estudiantes, impacto que sólo se logra, a través de la propia conducta de los funcionarios.

- Ley N° 20.976, sobre Bonificación Por Retiro Voluntario Docente.

El año 2016, fue publicada en el Diario oficial la Ley N° 20.976, que otorga Incentivo al retiro a los profesionales de la Educación. Para ello, la ley contempla 9 procesos anuales y, las postulaciones se realizan entre el 1 de diciembre y el 30 de junio de cada año. Durante los años 2016 y 2017, se otorgaron 1.500 cupos a nivel nacional; en el año 2018, se otorgaron 3.200 cupos; y desde el año 2019, la ley contempla el otorgamiento de 2.300 cupos anuales.

El DAEM, ha difundido, orientado y asistido a los funcionarios que pudieren resultar beneficiados, a fin de que realicen correctamente el proceso de postulación al Ministerio de Educación.

- Ley N° 20.964, Bonificación Por Retiro Voluntario Asistentes de la Educación.

La Ley N° 20.964, otorga Incentivo al retiro a los asistentes de la Educación, contemplando 10 procesos anuales.

Podrán acceder a la bonificación por retiro voluntario hasta un total de 12.000 asistentes de la educación. Para los años 2016 y 2017 se consultarán 878 para cada año. Para el año 2018 existirán 1000 cupos. Para los años 2019 al 2022, inclusive, se contemplarán 1.561 cupos para cada anualidad. Para los años 2023 al 2025, inclusive, se dispondrán 1.000 cupos para cada año. Los cupos que no hubieren sido utilizados en los años 2016 al 2018, inclusive, incrementarán los cupos del año 2019. A partir de este último año, los cupos que no sean utilizados en cada anualidad incrementarán los cupos del año inmediatamente siguiente.

Para que los trabajadores accedan a la bonificación por retiro voluntario, deberán postular en su respectiva institución empleadora, comunicando su decisión de renunciar voluntariamente en los plazos y formas que fijó el reglamento dictado al efecto.

Las postulaciones se realizan entre el 1 de enero y el 1 de agosto de cada año y el DAEM, ha otorgado orientación y asistencia, para que los funcionarios puedan realizar los procesos de forma correcta y al amparo de lo establecido por la ley.

-Otros Ajustes de Horas Docentes y Asistentes de la Educación año 2023:

Analizada la dotación docente y de asistentes de la educación para cada uno de los establecimientos educacionales, que dependen del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), de la Municipalidad de Maule, como también el presupuesto proyectado para el año 2023, se ha arribado a la conclusión de que la realidad financiera de los establecimientos educacionales, no permite sostener los planteles funcionarios, modificados, adecuados y reorganizados, en consideración a los criterios tantas veces mencionados en este apartado, a saber; leyes especiales de titularidad, normativa laboral, garantías y beneficios laborales excepcionales, dictados con ocasión de la pandemia Covid-19, disposiciones ministeriales, entre otros, pudiendo advertir que los puntos más críticos, en el desarrollo del proyecto educativo comunal, son los siguientes:

- a) Disminución sostenida de la Matrícula, en al menos los últimos 5 años
- b) Número de licencias médicas y días de ausentismo laboral.
- c) Ingresos por Subvención escolar, percibida en bases a Matrícula y Asistencia.
- d) Ingresos contemplados en el Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP), cuyo monto ha disminuido de manera sistemática, año a año.
- e) Funcionarios con licencias médicas por sobre 365 días.
- f) Docentes con edad suficiente para jubilar, acogidos a beneficio de reducción de su horario lectivo, que obliga a cubrir el horario que ha dejado de desempeñar el docente, con la contratación de un nuevo profesional.
- g) Funcionarios con Situaciones Personales y Catastróficas.

Así las cosas, se hace imprescindible adoptar las medidas que permitan hacer viable el proyecto educativo comunal, ajustando los recursos humanos y materiales, al presupuesto disponible.

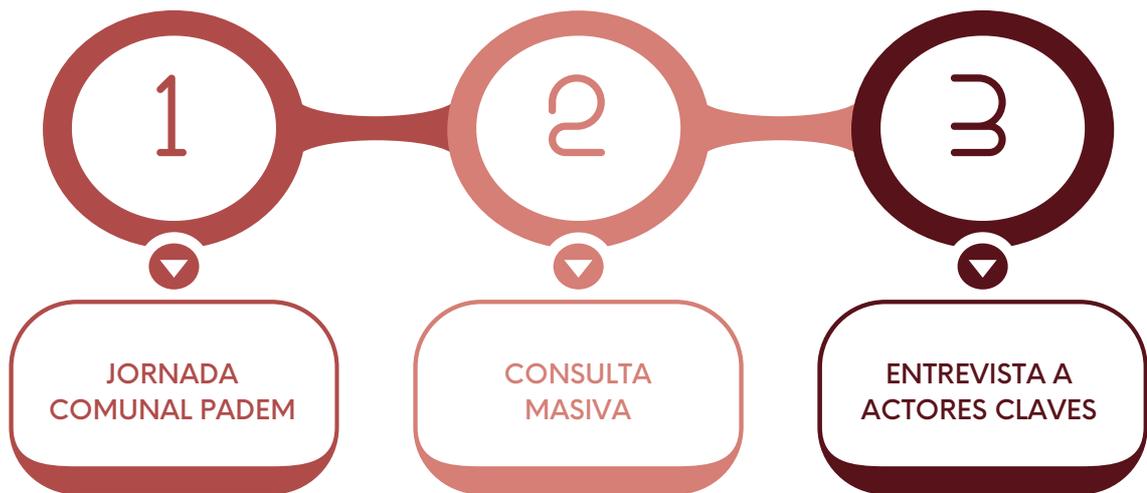
No obstante, es necesario precisar que, cualquier decisión que al respecto se adopte, se regirá por los criterios normativos, técnicos y administrativos, antes descritos, cumplirá con todos los requisitos legales que exige la normativa vigente exige y se considerarán los derechos laborales de cada funcionario.

## 2.7 DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

El diagnóstico participativo, corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo. Se releva como una instancia participativa en la que los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años).

Para llevar a cabo este diagnóstico, se realizaron tres instancias participativas como son; Jornada Comunal PADEM, Consulta Masiva y Entrevista a actores relevantes, con el objetivo de recoger información por parte de actores de las comunidades educativas con foco en sellos comunales, problemáticas y desafíos para la educación de Maule.

En la siguiente página, se presenta una síntesis de cada una de estas instancias participativas.



## 2.7.1 Jornada Comunal PADEM

Se determinó diagnosticar la realidad educativa a partir de los Consejos Escolares, en virtud de que este órgano resulta vital para el desarrollo de un sistema educativo participativo. Se realizó así, una Jornada Comunal en la que participaron todos los Consejos Escolares y Consejos de Educación Parvularia de la comuna. A través de esta jornada, se buscó levantar la visión y opinión de las comunidades educativas con respecto a los sellos y a las principales problemáticas de la educación en Maule.

En la jornada se desarrollaron dos momentos, en el primero de ellos, el trabajo grupal tuvo como objetivo lograr una definición preliminar de los sellos comunales. En un segundo momento, el objetivo fue identificar las principales problemáticas del territorio y su priorización a través de la comparación entre la imagen actual que las comunidades tienen sobre su comuna y la imagen deseada.

La jornada permitió levantar información valiosa tanto por la amplitud de las miradas entregadas como por su legitimidad al provenir estas de sus protagonistas y principales promotores en el territorio.





En esta jornada se visualizan sellos comunales, de los cuales se puede señalar los siguientes:

SELLOS	DESCRIPTOR
CONCIENCIA ECOLÓGICA Y CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE	La comunidad educativa se preocupa de proteger y conservar el medio ambiente, consciente del uso racional de los recursos, reduciendo, reciclando y reutilizando
COMPROMISO SOCIAL	La comunidad adquiere habilidades, valores y actitudes que están relacionadas con la tolerancia, la apertura, la responsabilidad, el respeto a la diversidad, la perspectiva intercultural, la participación democrática, el respeto al medio ambiente y el sentido de pertenencia.
DEPORTIVO	Se fomenta la práctica deportiva en la comunidad educativa, para que llegue a ser considerada como una herramienta imprescindible dentro de un estilo de vida activo y saludable
ARTÍSTICO CULTURAL	Se caracteriza por entregar las herramientas necesarias a los estudiantes para potenciar el desarrollo de habilidades y competencias en lo artístico, cultural e identitario.
IDENTIDAD LOCAL	La comunidad educativa valora el patrimonio, la agricultura, sus recursos naturales, tradiciones y costumbres, toma conciencia del pasado para valorar el presente.
SANA CONVIVENCIA	Se busca que la comunidad educativa cultive una actitud de diálogo, respeto y tolerancia que les permitirán convivir adecuadamente con otros. Formar para actuar con anticipación en un marco de equidad de género y de formación para la vida ciudadana
TECNOLÓGICO	Se caracteriza por entregar herramientas necesarias, para que los estudiantes sean capaces de desenvolverse adecuadamente en el mundo digital.
INTEGRADOR Y PARTICIPATIVO	La comunidad en su conjunto se siente valorada y respetada. Se potencia el trabajo colaborativo.

En esta jornada se visualizan las siguientes problemáticas comunales:

N°	PROBLEMÁTICAS PRIORIZADAS EN JORNADA COMUNAL PADEM
1	Falta de entrega oportuna de lineamientos por parte del sostenedor.
2	Ineficaz Gestión de la Convivencia Escolar.
3	Falta de liderazgo con foco en lo pedagógico.
4	Deficiente sistema de perfeccionamiento permanente y pertinente a las necesidades del personal.
5	Debilidades en la comunicación entre el equipo directivo y la comunidad, obstaculizando una visión estratégica compartida.
6	Falta de herramientas para el desarrollo de habilidades socioemocionales en los estudiantes
7	Procesos de enseñanza aprendizaje poco motivadores y desafiantes.
8	Ausentismo laboral e ineficaz gestión de reemplazos.
9	Los procesos administrativos son ineficientes e ineficaces para responder a las necesidades educativas de los establecimientos educacionales
10	Infraestructura deficiente, dificultando el proceso de enseñanza y aprendizaje
11	No existe un ambiente democrático ni de participación activa en la comunidad educativa
12	Falta de respuestas pedagógicas efectivas para atender a la diversidad
13	Falta de espacio y utilización del tiempo en forma efectiva para la reflexión pedagógica

### 2.7.2 Consulta masiva

Se realizó una consulta masiva en línea, dirigida a los cinco estamentos de las comunidades escolares (representante de: asistentes, docentes, apoderados, estudiantes, equipo directivo) como una forma de someter a juicio y validar las conclusiones de estos mismos estamentos, obtenidas en la jornada comunal PADEM.

Esta consulta en línea buscó dos objetivos:

- Identificar y priorizar los sellos para la educación municipal de la comuna.
- Identificar y priorizar las problemáticas de la educación municipal de la comuna.

La consulta fue compartida a través de la aplicación "Formulario Google", ingresando al link:

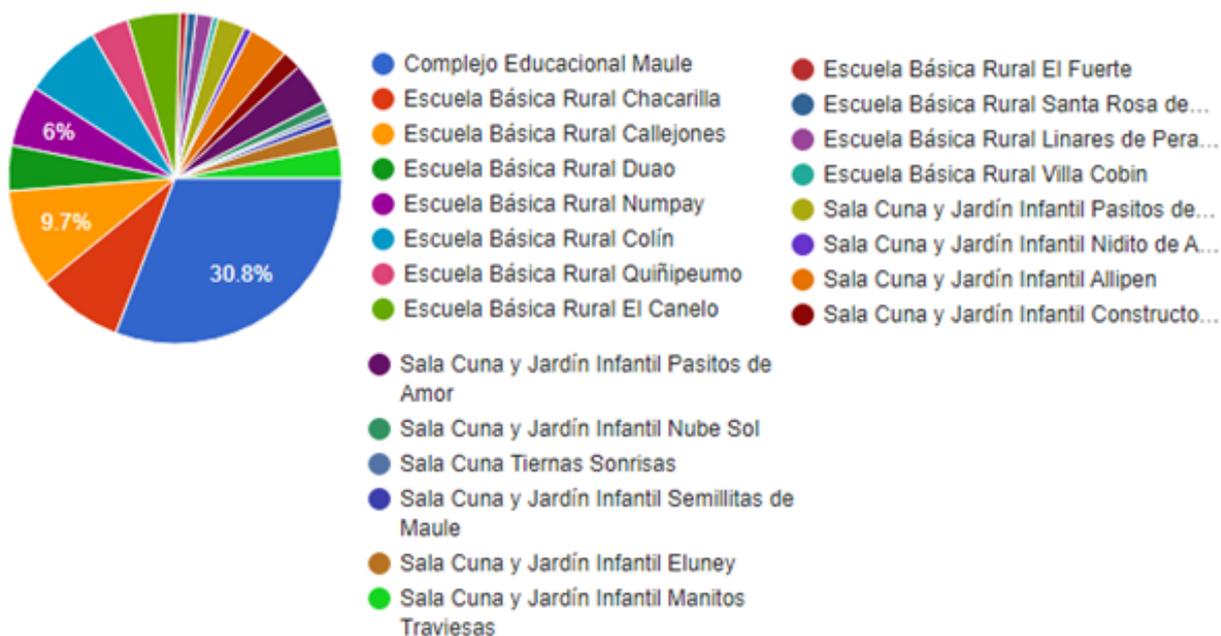
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdcflnK-x35A4LKu0eQwKx6-ItI0FLNoo3rnNy8sV06eO-b9A/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdcflnK-x35A4LKu0eQwKx6-ItI0FLNoo3rnNy8sV06eO-b9A/viewform?usp=sf_link)



Respecto a los resultados se puede indicar que participaron todos los estamentos de los establecimientos educacionales de la comuna, teniendo una alta participación con una tasa de respuesta por sobre 1.100 personas, destacando la participación por parte de las madres, padres o apoderados. Ambas informaciones se ilustran en los gráficos siguientes:

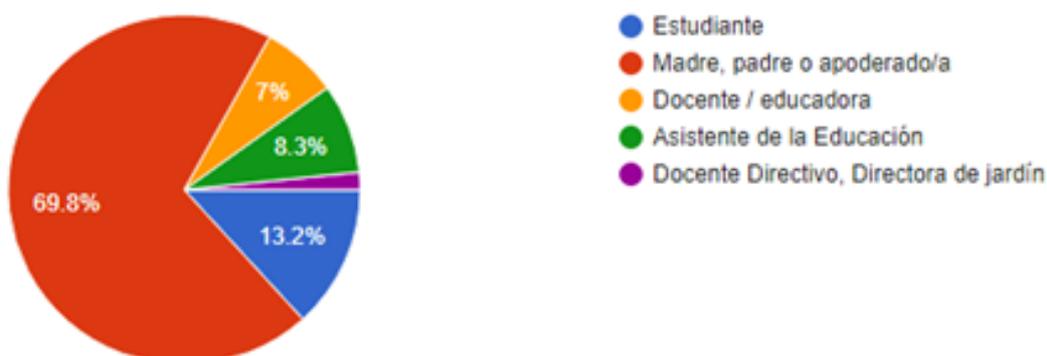
### Establecimiento

1,124 respuestas

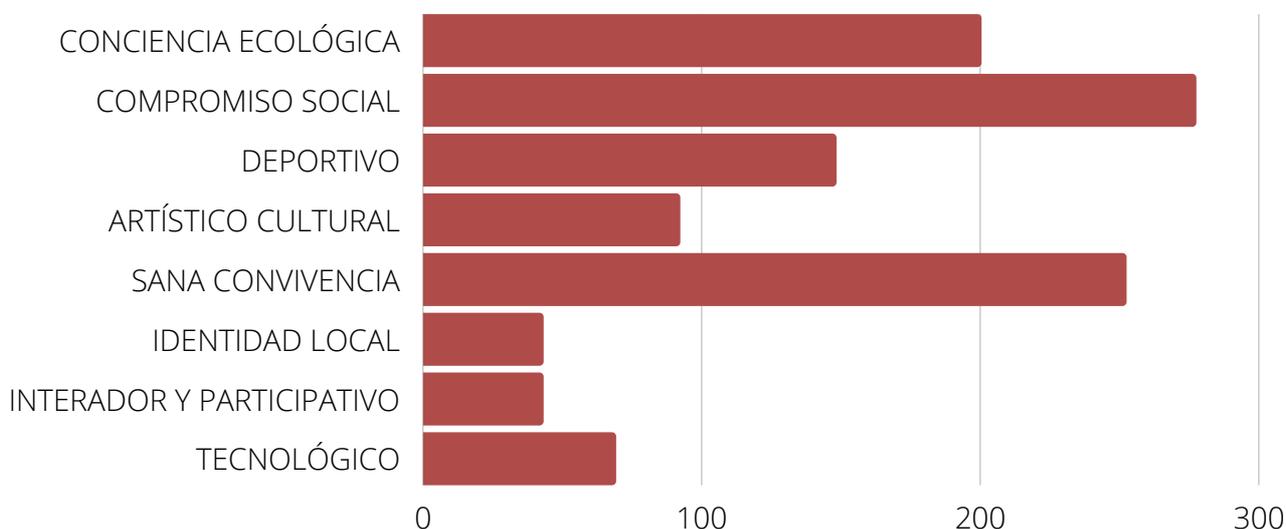


### Identifique el estamento al que pertenece

1,110 respuestas



Respondiendo al primer objetivo que busca identificar y priorizar los sellos para la educación municipal de la comuna, se consultó sobre: ¿Qué sello cree usted que debe tener la Educación de Maule?, donde cada uno de los participantes debía escoger una opción, como muestra el siguiente gráfico:



Ante las respuestas se puede señalar que, el 24.6% de los encuestados priorizan el Compromiso Social relevando que la comunidad debe adquirir habilidades, valores y actitudes que están relacionadas con la tolerancia, la apertura, la responsabilidad, el respeto a la diversidad, la perspectiva intercultural, la participación democrática, el respeto al medio ambiente y el sentido de pertenencia.

En segundo lugar, de prelación, el 22.4% de los entrevistados prioriza la sana convivencia destacando la importancia de que la comunidad educativa cultive una actitud de diálogo, respeto y tolerancia que les permitirán convivir adecuadamente con otros. Formar para actuar con anticipación en un marco de equidad de género y de formación para la vida ciudadana. Y por último, como tercera prioridad, los encuestados responden con un 17.8% que la conciencia ecológica debe ser declarada como sello comunal y donde se explicita que la comunidad educativa se debe preocupar de proteger y conservar el medio ambiente, consciente del uso racional de los recursos, reduciendo, reciclando y reutilizando.

Respecto al segundo objetivo que busca identificar y priorizar las problemáticas de la educación municipal de la comuna, se consultó sobre: ¿Cuál cree usted que son los problemas más urgentes de resolver en las escuelas y salas cunas y jardines infantiles de Maule?, debiendo responder dos opciones entre los siguientes problemas:

- Falta de espacio y utilización del tiempo en forma efectiva para la reflexión pedagógica.
- Falta de respuestas pedagógicas efectivas para atender a la diversidad
- Procesos de enseñanza aprendizaje poco motivadores y desafiantes
- Falta de entrega oportuna de lineamientos por parte del sostenedor
- Debilidades en la comunicación entre el equipo directivo y la comunidad, obstaculizando una visión estratégica compartida
- Falta de liderazgo con foco en lo pedagógico
- Falta de herramientas para el desarrollo de habilidades socioemocionales en los estudiantes.
- Ineficaz Gestión de la Convivencia Escolar
- No existe un ambiente democrático ni de participación activa en la comunidad educativa
- Ausentismo laboral e ineficaz gestión de reemplazos.
- Deficiente sistema de perfeccionamiento permanente y pertinente a las necesidades del personal
- Los procesos administrativos son ineficientes e ineficaces para responder a las necesidades educativas de los establecimientos educacionales
- Infraestructura deficiente, dificultando el proceso de enseñanza y aprendizaje

A continuación se muestran los resultados en la siguiente gráfica:



Del gráfico se puede inferir que, ante las respuestas, el 28.5% de los entrevistados priorizan resolver en las escuelas y jardines de Maule la infraestructura, donde se enfatizó como problemática que la infraestructura es deficiente, dificultando el proceso de enseñanza y aprendizaje. Por otra parte, en segundo término, el 24.7% de los entrevistados se preocupa de la falta de herramientas para el desarrollo de habilidades socioemocionales en los estudiantes. Como tercera prioridad, con un 14.9% de los encuestados, declaran la problemática de falta de espacio y utilización del tiempo en forma efectiva para la reflexión pedagógica.

### 2.7.3 Entrevistas a actores claves

Con la finalidad de contar con un diagnóstico más profundo de la educación municipal de la comuna, se consideró relevante realizar diálogos técnicos con actores claves de la comunidad, con la finalidad de tener una mirada crítica, integral y fundamentada de la educación municipal de Maule. Las personas fueron escogidas por su conocimiento y experiencia en la comuna, experticia en educación, participación en organizaciones intermedias relevantes, como también de programas y departamentos vinculados con el Departamento de Educación de Maule, como las organizaciones gremiales y autoridades comunales. En este caso, participaron 9 actores claves, que cumplen con esas características.

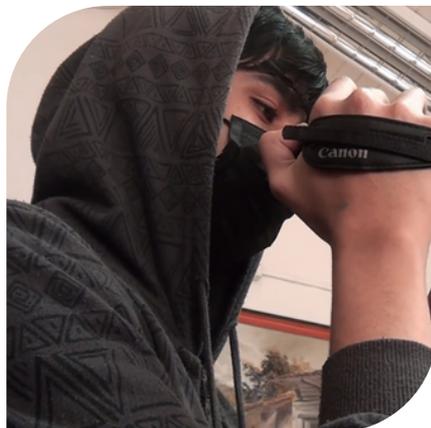
La metodología utilizada para las entrevistas es a través de preguntas semiestructuradas, presentadas a modo de preguntas generativas, con el fin de abrir un diálogo o relato con respecto a diversos tópicos. Entre ellos se destaca, juicio de la educación pública, problemas que afectan a la educación de nuestra comuna, valores y sellos que deben considerar y, planes y propuestas que mejoren la educación de Maule.

Los actores claves que participaron del diálogo son los siguientes, según muestra la tabla:



## ACTORES CLAVES

NOMBRE DEL ENTREVISTADO/A	CARGO	INSTITUCIÓN A CARGO DE LA ENTREVISTA
Luis Vásquez Gálvez	Alcalde de la Ilustre Municipalidad de Maule	Complejo Educacional Maule
Iván Riveros Cerda	Concejal/ Presidente Comisión Educación	Escuela Colín
Claudia Gutiérrez Rojas	Directora Desarrollo Comunitario	Escuela Numpay
Francisco Onore Alarcón	Director de Salud	Microcentro
Cristian Figueroa González	Coordinador OPD	Escuela Callejones
Luis Canto Barrios	Asesor Técnico Dirección Provincial Educación	DAEM
Marcelo Lizana González	Presidente Colegio Profesores	Escuela Quiñipeumo
Luis Vega Letelier	Presidente Asociación Asistentes de la Educación	Escuela Chacarilla
Alejandra Menares Molina	Presidenta Asociación Funcionarias JUNJI	Jardín Manitos Traviesas



A modo de análisis, de la primera pregunta sobre el juicio de la educación pública, de lo declarado por los entrevistados se puede destacar las siguientes afirmaciones: la educación no debería estar en manos de las Municipalidades, la educación pública presenta inconvenientes que la hace distante a la educación privada. Esta brecha entre la educación pública y la privada, radica no en la infraestructura, sino en la calidad de profesionales que se desempeñan al interior de los establecimientos como también en la falta de compromiso por parte de algunos actores del sistema escolar. Por lo tanto, se sugiere inyectar y focalizar los recursos en capacitaciones para la actualización o formación de docentes y educadoras.

Por otra parte, se destaca la falta de participación y de involucramiento con el establecimiento por parte de los padres y/o apoderados. Se valora así la enseñanza, apoyo y compromiso del hogar en la educación de sus hijos e hijas, enfatizando en que la responsabilidad es compartida entre la escuela y el hogar. No obstante, es importante destacar que uno de los entrevistados manifiesta que el capital cultural de los niños, sería una variable que incide en la brecha que se genera entre los niños al interior del aula a la hora de enfrentarse al proceso de enseñanza de aprendizaje y así alcanzar los resultados esperables para la trayectoria de los aprendizajes que deben recorrer los y las estudiantes.

Respecto a la segunda pregunta con foco en los problemas que afectan a la educación de Maule, se puede desprender que los entrevistados coinciden en que uno de estos problemas es la infraestructura tanto de escuelas como de jardines infantiles. Se visualiza la necesidad de generar espacios adecuados y confortables para la comunidad educativa.

La educación a nivel de gestión y coordinación, debe ser proactiva respecto de sus responsabilidades sin endosar únicamente a la gestión, sino que es fundamental generar alianzas de trabajo colaborativo con la comunidad educativa en general.

Haciendo referencia a los profesionales, por una parte, existe la visión de que falta el reconocimiento hacia ellos y ellas que trabajan al interior de las escuelas y jardines, reflejo son las remuneraciones que, a juicio de algunos, son bajas en comparación con la importancia que tiene. Otros responden a que la problemática radica en la falta de competencias profesionales y recursos pedagógicos para abordar el proceso de enseñanza aprendizaje afectando directamente a la calidad de la educación. Sobre este último punto, otros indican que existen los recursos pedagógicos pero el uso, cuidado y mantenimiento no son los adecuados.

Otro problema que se visualiza en las entrevistas tiene que ver con los liderazgos, el director o directora debe entenderse como el líder intelectual de un grupo de profesionales que les promueve a sus equipos, el ejercicio de una práctica que les entregue a los estudiantes aprendizajes profundos, y para esto también es clave, que se respete el tiempo no lectivo de los docentes, para que estos puedan planificar sus clases o experiencias de manera efectiva, mejorando así su propuesta metodológica. Por lo tanto, estos líderes deben ceñirse a lo técnico pedagógico más que a lo administrativo.

Asimismo, se desprende de las entrevistas que falta mayor participación de los actores claves de la institución al interior de los establecimientos educacionales, como es la comunidad educativa en su conjunto, específicamente en torno a la construcción de ideales como a la toma de decisiones, lo que es considerado como fundamental para sentir arraigo y compromiso con los procesos, desafíos y resultados de la institución.

1

**¿CUÁL ES SU OPINIÓN O JUICIO ACERCA DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA?**

"No debería estar en manos de los municipios". La educación debería estar con los más capacitados como es el Ministerio de Educación."

"La educación pública en Chile está un poquito dejada de lado, está al dabe", "para poder contar con una educación de calidad sólo tienes que pagar".

"Creo que la educación pública es trascendental en nuestra sociedad como país, y cuando se dice que no logra plasmar los objetivos propuestos, es porque la educación presenta varios inconvenientes. Existe una brecha entre la educación privada y la pública, la gran diferencia radica no tanto en la infraestructura, pero sí al momento de contratar docentes capacitados. Se deben, inyectar y focalizar los recursos, en la capacitación y formación de docentes para enfrentar situaciones, ahí podremos observar mejores resultados a corto plazo".

"Creo que no es mala, todo va en como viene el niño de la casa, la primera enseñanza que le dan los padres". "No es que no se logren los objetivos, lo que pasa que no depende solo de los profesores, también depende del apoyo de la familia. Los niños necesitan ayuda de los padres. Las responsabilidades son compartidas".

"El sistema falla y no cumple con lo que promete, particularmente, por que hay falta de compromiso por parte de algunos actores del sistema, hay un deterioro respecto a entender cuál es el rol del profesor de educación pública, que va más allá, hay un compromiso social. La gran maldad del sistema es el cómo se obtiene las recompensas, si no hay plata de por medio, hay poco compromiso. A la vez, la migración de buenos y excelentes profesores al sistema particular y particular subvencionado, determinó que muchos establecimientos de carácter público, sean recipientes de estudiantes de pedagogía con baja expectativa y con bajos referentes educativos que se encuentran en las mismas escuelas".

La Educación Pública es un Sistema Educativo de constantes mejoras, pero también de constantes cuestionamientos. A través del tiempo, se han logrado grandes avances. Más que un deterioro, lo visualizamos como un problema principalmente, en el desarrollo integral de habilidades; del tipo cognitivas, socioemocionales y físicas. Por otra parte, está la relevancia de la defectuosa ejecución de los esquemas de coordinación y cooperación horizontal entre las áreas de gestión.

"La falta de exigencia, para la asistencia de los alumnos y la escasa participación de los apoderados, les falta involucrarse dentro del establecimiento. Sin embargo, veo con optimismo el futuro de la educación pública especialmente en la comuna con el trabajo de PADEM, que está iniciando el DAEM".

"La educación pública es de buena calidad, es preciso mencionar que recibe una diversidad de recursos, tales como: FAEP, SEP, PIE y subvención regular entre otros. Considero que la escuela pública es un buen lugar para el desarrollo de los niños/as, porque es, democrática, inclusiva y solidaria. Sin embargo creo que una de sus dificultades es el capital cultural de los estudiantes, porque esto genera brechas. Otro factor es la focalización de los recursos, esa es una problemática grande se va harto presupuesto en contratación de gente, y faltan insumos que son fundamentales para poder funcionar, falta inversión en recursos pedagógicos".

2

**A SU JUICIO ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS O LOS MÁS URGENTES QUE AFECTAN A LA EDUCACIÓN MUNICIPAL DE MAULE?**

"La infraestructura es una de las cosas que más se necesitan en nuestros establecimientos educacionales". "Se entregan sólo parches para los colegios y no se construyen edificios nuevos". "Debemos preocuparnos de la limpieza, calefacción, servicios higiénicos".

"Visualizamos la urgencia de tener una Educación Comunal totalmente expedita a nivel de gestión y coordinación, transparente y participativa en todos los escenarios conjuntamente con sus actores, una educación afectiva y por consecuencia efectiva.

"La educación es un todo, no podemos endosarles la responsabilidad a ciertos profesionales, ya sea desde el jefe DAEM, directores, profesores, es un trabajo en conjunto, acá efectivamente desde un punto de vista urgente, potenciar el trabajo con la familia es fundamental, muchas veces esto es difícil debido a las características de algunas familias". "Que los profesionales tengan las competencias no solo los temas pedagógicos, sino que también todos los ámbitos del proceso de enseñanza", abre las remuneraciones "los ingresos, debiesen ser mas altos, ser el reflejo de la importancia que tienen". "Es necesario la capacitación sobre problemas asociados, saber como abordar situaciones, tener conocimientos sobre como actuar, sobre los procedimientos y los canales que permitan mejorar aspectos".

"El profesorado necesita mayores herramientas y capacitaciones, para poder entregar una buena educación a un niño". "Muchas veces el profesorado no es reconocido". "Los valores tienen que llegar desde la familia, el profesorado, la escuela, debe entregar herramientas y el Estado debe crear políticas públicas para poder mejorar esa situación".

"La infraestructura. Debe haber una que les permita a los alumnos y trabajadores (Profesores-Asistentes de la Educ.) un cierto confort, sentirse con las comodidades necesarias, para los alumnos estudiar y los docentes y asistentes trabajar". "En relación a la alianza Familia escuela: Las escuelas son el eje de la comunidad, sin embargo aquí en Maule, se está perdiendo esa naturalidad y los apoderados ven al establecimiento como una parte donde sus hijos asisten a recibir educación". "Respecto al equipamiento creo que somos privilegiados, las escuelas públicas no están lejos de la educación Privada. Hay recursos para realizar una buena labor, pero falta ocupar y cuidar lo que tenemos".

"Donde hay más falencia es en la infraestructura: patios techados, salas, calefacción, comedores podrían ser más grandes, mejorar los baños". "Deberían tener otros recursos e implementos para que no se suspenda la clase y continúe si es que se cortan la luz y el agua". "En el caso de lo pedagógico los profesores cuentan con estudios para realizar las clases, quizás a veces les faltan recursos. Pueden estar las ganas, pero puede que no esté el recurso".

"Las escuelas deben promover para el cual está hecha, promover aprendizajes de calidad, hoy como están, son para varias cosas, como un lugar para pasar el día, y si existe exigencia, falta el rigor de que hay cosas que se deben aprender".

"Hay que mejorar las condiciones de infraestructura del personal, funcionarios y de los estudiantes, esto es clave puesto que esto impacta positivamente en el clima laboral, como también en los procesos de enseñanza". "Otro problema son los liderazgos, sería bueno revisar el proceso de selección de directores, el liderazgo es una pieza clave, para que los establecimientos funcionen. Falta democratizar las instituciones escolares, falta mayor participación de los diversos actores educativos en la toma de decisiones para que sientan arraigo por sus comunidades educativas, así se hacen parte de los procesos y de los resultados que de ahí ocurren".

"La función del director nace a través de una primera acción que debe hacer el sostenedor, el director no es el administrador ni patrón de la escuela, si no que debe entenderse como el líder intelectual de un grupo de docentes que les promueve el ejercicio de una práctica que les entregue a los estudiantes aprendizajes profundos, debe respetar el tiempo no lectivo de los profesores, para poder planificar sus clases efectivas, mejorando su propuesta metodológica". "los directores deben ceñirse a lo técnico pedagógico más de lo administrativo".

En relación con la tercera pregunta, con tópico en los valores y sellos que debería considerar la educación maulina, se puede desprender de las entrevistas que se releva el hecho que debe coexistir al interior de los establecimientos educacionales el valor de la solidaridad entre pares y padres, como también se destaca el mantener y fortalecer el trabajo colaborativo al interior de las escuelas y jardines, como entre instituciones.

De las entrevistas se extrae el planteamiento de que Maule debería incorporar un sello democrático y participativo. Se percibe la necesidad de instalar prácticas donde se convoque a la participación activa de los actores educativos en procesos democráticos donde puedan plantear sus inquietudes e ideas frente a temas específicos. Sin embargo, también se puntualiza la necesidad de que los equipos directivos tengan la certeza, confianza y rigurosidad en la toma de decisiones.

A su vez, se plantea un sello agroecológico y compromiso con el medio ambiente, que habla de una comuna comprometida no sólo con la educación de habilidad y contenidos en las escuelas y jardines, sino también conectados con la educación de valores rurales y de la agricultura sustentable y sostenible, como también con el compromiso con el medio ambiente.

Por otra parte, se destaca que en Maule existe un capital de habilidad deportivas en los niños, niñas y jóvenes. Se visualiza así, que, en escuelas y jardines, puede coexistir un sello deportivo, donde cada establecimiento debería tener la infraestructura e implementación adecuada para impartir a lo menos un deporte de especialidad al interior de las comunidades educativas.

De acuerdo a la cuarta pregunta con tópico en la propuesta de planes que ayuden a mejorar la educación de Maule, los entrevistados coinciden que es muy importante mejorar la infraestructura para que todas las personas que componen la comunidad educativa se sientan cómodas y a gusto, lo cual facilitaría el proceso de enseñanza aprendizaje. Así mismo, consideran relevante focalizar el apoyo técnico y administrativo en algunas escuelas más que en otras, reinducción al equipo directivo y perfeccionamiento y auto perfeccionamiento permanente para los docentes, lo cual permitiría ir incorporando nuevas estrategias y metodologías para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Por otra parte, algunos consideran relevante poder incorporar mayor cantidad de talleres de todo tipo con la finalidad de motivar a los estudiantes a asistir al establecimiento.

Además, consideran relevante brindar espacios de diálogos participativos entre todos los estamentos para tomar decisiones en conjunto, como también de realizar un trabajo directo con las familias para que se involucren en el proceso escolar de sus hijos e hijas.

3

**PENSANDO EN LOS VALORES QUE TIENE LA EDUCACIÓN PÚBLICA ¿CÓMO DEBERÍA SER LA EDUCACIÓN MUNICIPAL DE MAULE? ¿QUÉ VALORES Y SELLOS DEBERÍA TENER?**

"Pienso que los valores se empiezan en la casa. Los directores, profesores y equipos directivos deberían estar conversando con los padres y apoderados sobre lo que se puede hacer en los hogares con los valores".

"Solidaridad entre los pares y padres, respecto sobre todo con el tema del bullying", "los establecimientos puedan contar con personal idóneo".

"Comprometidos con el Medio Ambiente, habla de una comuna comprometida, no sólo con la educación de nuestros niños y niñas, sino que con el medio ambiente donde están creciendo".

"Uno de los sellos debiese ser la participación, hoy en día los niños deben ser sujetos activos de participación, donde puedan manifestarse, plantear ideas, que participen de espacios donde puedan plantear sus inquietudes e ideas"

"Integración de todos los niños, colegio líder de la región, que se destaque en tener buenos estudiantes".

"Debería ser más democráticas, inclusivas, con procesos más participativos que convoque a todos los actores que forman parte de la comunidad". "Sello agroecológico, conectado con los valores de la ruralidad y de la agricultura sustentable y/o sostenible". "Sello deportivo, súper importante".

"Sello Deportivo: hay muchos niños con condiciones deportivas en la comuna. Cada escuela debiera tener la infraestructura para un deporte y los niños que se interesen en ese deporte puedan asistir a esa escuela a practicar". "Sello Ecológico: Cuidar nuestro medio ambiente, somos una comuna rural, proteger nuestra zona agrícola, porque está desapareciendo".

"Rescato su historia sobre todo en el Desarrollo Profesional de Maule, como trabajo colaborativo inducido por la jefatura", es importante considerar en los trabajos de RED a los microcentros". Los equipos directivos tienen que tener certeza, confianza y rigurosos en la toma de decisiones"

4

**¿QUÉ PLANES PROPONE PARA MEJORAR LA EDUCACIÓN MUNICIPAL DE MAULE?**

"Trabajamos todos los actores para hacer una mejor educación", "Que los directores y profesores con su experiencia puedan entregar una mejor educación para todos los niños de esta comuna"

"La incorporación de actores locales, especialistas y profesionales en la confección de planes de trabajo a nivel educativo", "Disminución de cantidad de niños y niñas en niveles educativos", "Flexibilidad de permanencia de los párvulos"

"La infraestructura de los colegios municipales se debe mejorar, aunque hay una preocupación de parte de la actual Administración para poder superar ese tema", el "DAEM se está preocupando del tema de los gimnasios, de los baños, de las salas, de la tecnología, el Internet, del transporte, siento que de los colegios municipales se está preocupando cada día más, a lo mejor y es un granito de arena, pero en definitiva se nota que hay un cambio".

"Difícil dar un punto de vista desde afuera, a veces resulta muy facilista decir hay que mejorar: esto u mejorar esto otro, hay un tema de tiempo, de carga laboral, muchas situaciones que influyen, pero yo creo que sería importante el trabajo con la familia, en la disciplina dentro de la escuela; en los profesionales, motivarlos a participar de instancias que activen conocimientos más allá del ámbito académico, que sepan de los temas contingentes y finalmente en relación a la infraestructura, que los estudiantes y los docentes cuenten con espacios cómodos y adecuados para estudiar y trabajar es fundamental"

"Sería bueno que se enfoquen más en el tema de cambiar metodologías de enseñanza. También proponer más talleres, para que haya una motivación más grande para asistir al colegio, ya que, no a todos los niños les gusta ir". Enseñar talleres de bailes típicos debería ser obligación para todos los colegios". Debería exigirse y ser como una evaluación cualitativa MB - B (como la asignatura de religión)".

"Lo primero que se generen procesos más participativos, del cual todos/as se sientan parte: asistentes de la educación, los profesores, los alumnos/as, padres, apoderados, familias, que éstos se sienten, dialoguen, tomen decisiones en conjunto en torno a las problemáticas, necesidades".

"Mejorar la infraestructura y que el liceo de Maule se extienda a técnico profesional sin abandonar lo científico - humanista".

"Es importante evaluar cómo lo estamos haciendo y qué estamos haciendo, se debe focalizar el apoyo en algunas escuelas que más lo necesitan", "es vital la reinducción del equipo directivo", "perfeccionamiento docente permanente", "inducir el perfeccionamiento y auto perfeccionamiento que tienen implicancia en el curriculum".

Respecto a la pregunta cinco, donde su foco principal es conocer propuestas que mejoren la educación de la comuna, se puede señalar que se repiten tres iniciativas; la primera de mejorar la infraestructura de algunos establecimientos educacionales, la segunda tiene relación con fomentar la alimentación y vida saludable tanto para niños como adultos, y en este sentido cobra relevancia instalar escuelas de alto rendimiento, entorno al deporte, potenciando las habilidades deportivas en los estudiantes, eso obligaría a mejorar los espacios disciplinario, y por último, la tercera iniciativa, mejorar las prácticas pedagógicas y didácticas de enseñanza, ya sea a través de acompañamientos, modelamientos, entre otros.

Es importante mencionar que los entrevistados manifiestan su preocupación por entregar educación donde se rescate el patrimonio cultural de Maule, así como también una educación con valor en la solidaridad, inclusión, respeto por el medio ambiente, cambio climático. Para este último, otorgando relevancia al reciclaje. Todo lo anterior, se consolida en lo declarado en uno de los sellos con mayor votación en la consulta masiva realizada a las comunidades y que dice relación con una educación con foco en el compromiso social.

5

### ¿PODRÍA CONTARNOS TRES PROPUESTAS QUE A SU JUICIO MEJORE LA EDUCACIÓN EN MAULE?

"Mejorar la infraestructura es fundamental", "Convivencia escolar, educación de valores", "Educación sexual más amplia".

"Se debe rescatar el patrimonio, las costumbres, las fiestas costumbristas que tenemos. Ahora viene septiembre y generalmente todos los chicos bailan cueca este mes, pero no se preocupan en todo el año de poder tener esa temática". "La solidaridad, el tema de la inclusión". "El reciclaje, el cambio climático".

"Una propuesta de mejora es educar en el ámbito tecnológico", "Fomentar la alimentación saludable, colaciones saludables, ya que iniciamos muy temprano con patología complejas hipertensión, diabetes, colesterol alto a temprana edad. Se podrían hacer talleres de alimentación tanto para padres como para estudiantes". "El último punto sería aumentar la actividad física y no tan solo para los niños, sino también para los apoderados y profesores también, ya que sirve para salir de la rutina y para mejorar la salud.

"Instalaría escuelas de alto rendimiento, en torno al tema deportivo, generaría un estudio fisiológico de todos los alumnos/as en cada escuela, para saber dónde tienen más habilidades por comunidad educativa y ahí desarrollaría su potencial." "Mejorar la infraestructura de los establecimientos educativos, que sea más amigable para la comunidad, debe tener una planificación consiente, precisa y debe ser acompañado con recursos para su desarrollo". "Hay que mejorar el tema pedagógico; y esto deber ser a través del mejoramiento de las prácticas y didácticas de enseñanza, ya sea acompañamientos en el aula, modelamiento".

"Trabajo de sellos comunales", "Participación en la elaboración del PADEM, en donde todos somos elementos activos e importantes, el tener una mirada tan amplia de las diferentes realidades, es una excelente base para edificar mejoras", "Disminuir la cantidad de niños y niñas en las salas de clases y salas de Jardines Infantiles".

"Mejorar los espacios públicos", "Lugares de esparcimientos, espacios disciplinarios para practicar disciplinas deportivas", "Salud mental y violencia escolar".

"Realizar un mejoramiento de la infraestructura escolar de manera que pueda ofrecer las condiciones adecuadas a la comunidad escolar, para desarrollar sus actividades". "Clasificar a cada escuela con una especialidad deportiva, en una disciplina dotándola de infraestructura y personal idóneo".

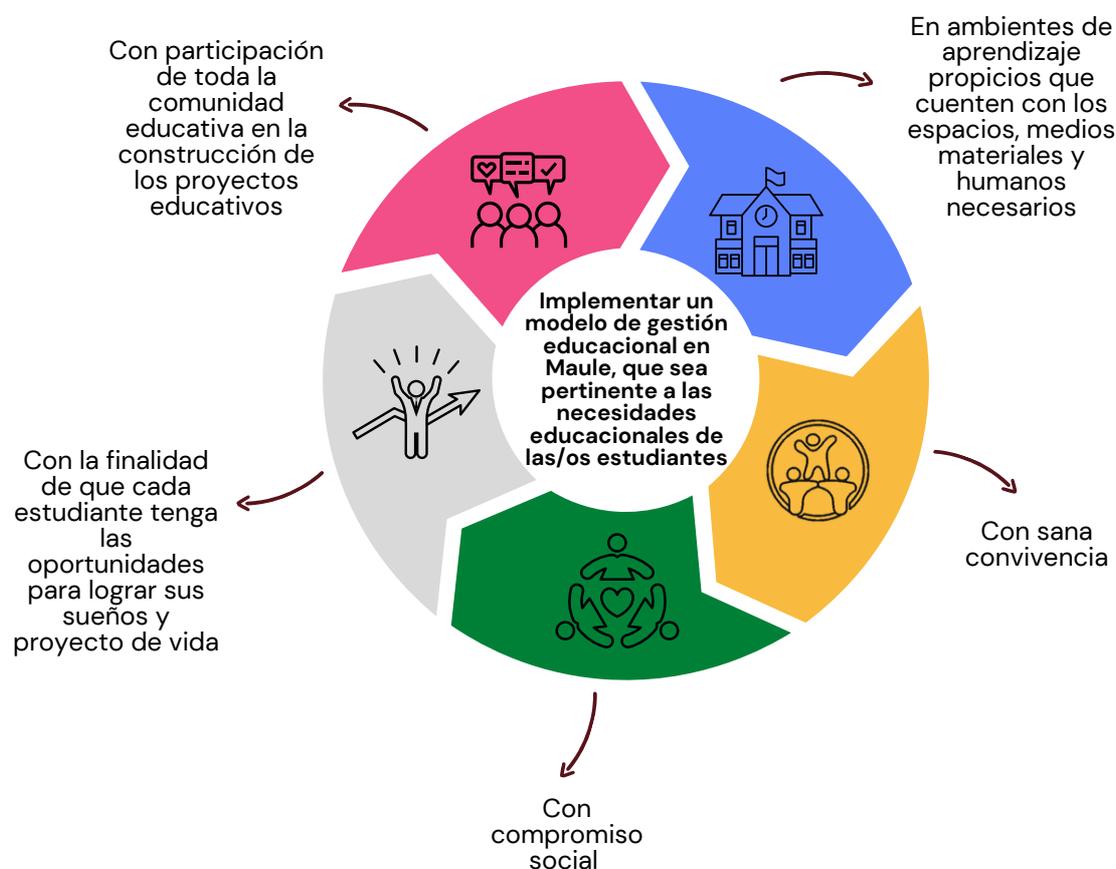
Se debería mejorar la infraestructura de algunos colegios". "Se debe incentivar el deporte y vida saludable no sólo en los niños, sino también, en los adultos, partiendo por cambios en el hogar y en los adultos de las escuelas y jardines"

## 2.7.4 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

A partir de la información recopilada, de las diferentes acciones para el levantamiento de la información diagnóstica, se concluye que respecto de los sellos comunales, los énfasis están puestos en el compromiso social, entendido como: La comunidad adquiere habilidades, valores y actitudes que están relacionadas con la tolerancia, la apertura, la responsabilidad, el respeto a la diversidad, la perspectiva intercultural, la participación democrática, el respeto al medio ambiente y el sentido de pertenencia.

En atención a los resultados de las diferentes fuentes de recopilación de información, se ha determinado priorizar las siguientes problemáticas:

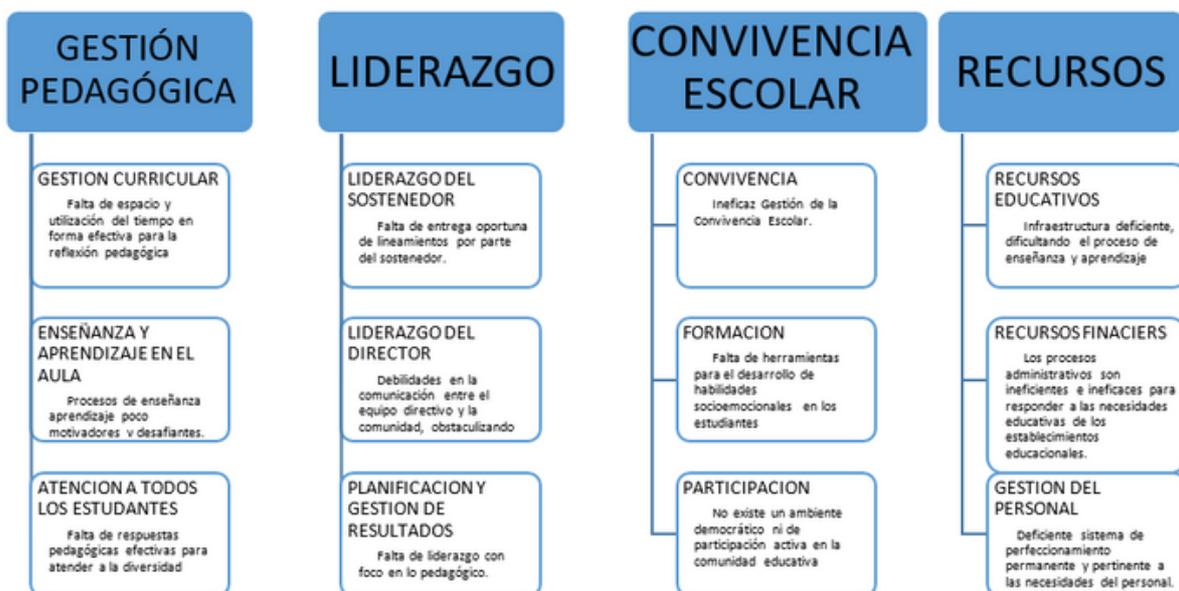
- Deficiencias de Infraestructura
- Falta de herramientas para el desarrollo de habilidades socioemocionales.



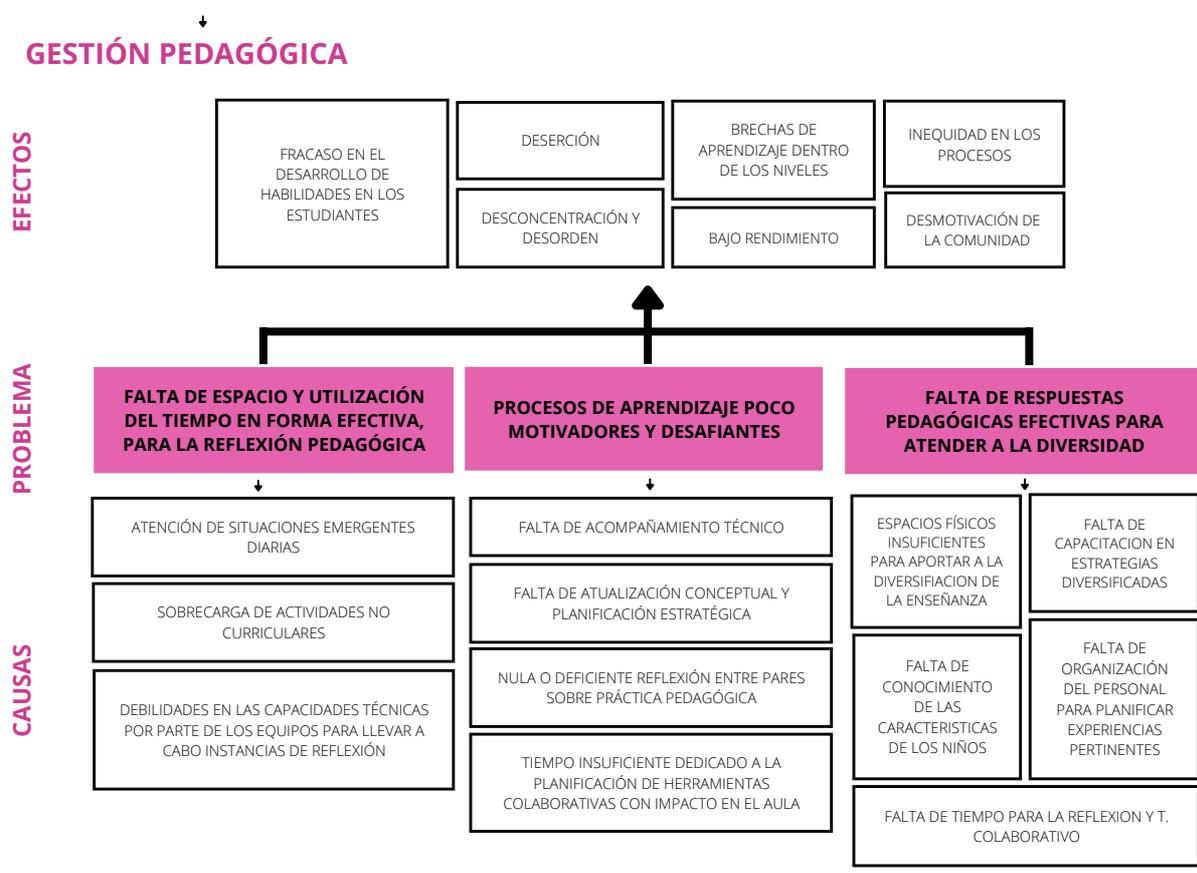
# CAPÍTULO III. PROBLEMATIZACIÓN

Con la finalidad de profundizar y obtener una mirada amplia respecto a cada uno de los problemas detectados en la fase diagnóstica, se realizaron cuatro talleres con diferentes mesas técnicas: Red Comunal de Equipos Directivos, el Microcentro, la Red de Directoras de Jardines Infantiles y Funcionarios DAEM, los que reflexionaron en torno a problemáticas asignadas, y en un ejercicio de relacionamiento, establecieron las causas y efectos de estos problemas.

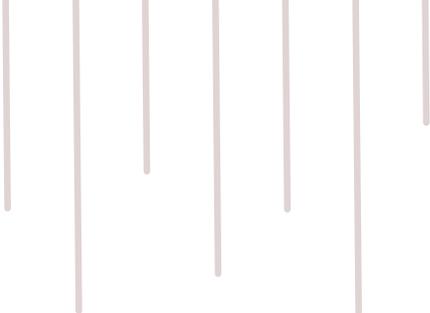
Definir estas problemáticas permitió identificar una serie de ejes temáticos. Cada eje temático es una idea fuerza que se ubica dentro de una dimensión y subdimensión de la gestión educativa de la siguiente forma:



A continuación, se presenta la síntesis del trabajo realizado por las mesas técnicas, organizando los problemas por área de gestión. Este análisis establece los elementos y variables sobre los cuales la estrategia deberá accionar, posteriormente en el plan estratégico comunal.



- Falta de espacio y utilización del tiempo en forma efectiva, para la reflexión pedagógica: De este problema se destacan diversas causas como es el factor tiempo, el que no permite otorgar un momento exclusivo para la reflexión de la práctica docente, en el contexto de un trabajo colaborativo, debido a tensión del sistema escolar provocada por la necesidad de atender las cada vez más frecuentes problemáticas de convivencia escolar, el ausentismo de colegas, la duplicidad de roles, el exigente calendario de actividades institucionales, los requerimientos administrativos del sistema en general, entre otros tantos obstaculizadores que no propician el uso del tiempo para la reflexión. Por otra parte, este año se ha avanzado comunalmente en la organización del horario no lectivo de los docentes, determinando como acuerdo de los directivos de las escuelas de la comuna, que los días jueves por la tarde se destine de manera exclusiva para que los establecimientos ejecuten sus Planes Locales de Formación Docente, instancia que por todo lo mencionado en el punto anterior, no se ha podido instalar de manera sistemática. No obstante, se han realizado los esfuerzos para desarrollar reuniones de reflexión docente, con miras a lograr los objetivos de los Planes de Formación Local.



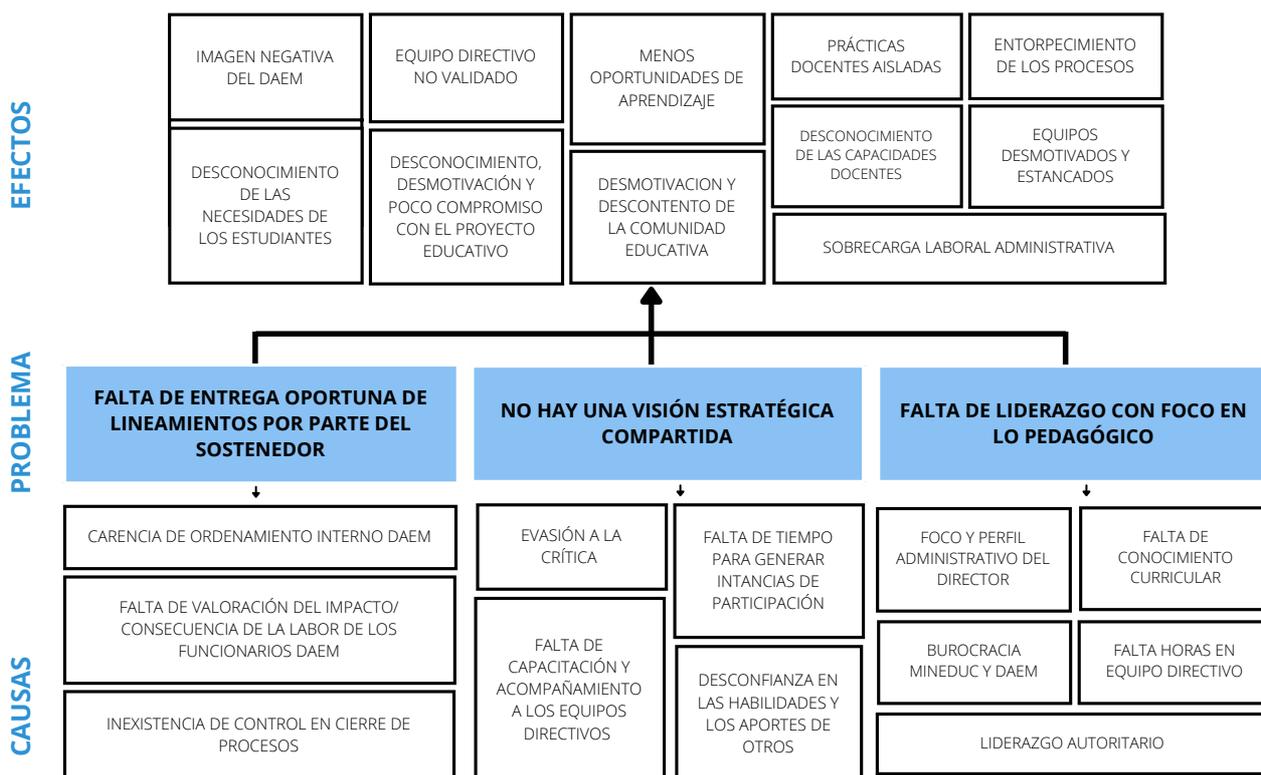
A pesar de aquello, la problemática ahora radica, en carencias para lograr un diálogo profesional que impacte en la mejora de la práctica docente, pues estas instancias se visualizan como un espacio de desahogo colectivo o de intercambio de recursos pedagógicos, que, si bien ha sido valorado positivamente por los profesores, no cumple con el desafío que supone una colaboración eficaz y el Desarrollo Profesional Docente.

En el caso de las Salas Cunas y Jardines Infantiles, si bien es cierto se han instalado 2 instancias al mes para focalizar los procesos de reflexión pedagógica, estos espacios son insuficientes comparado con los tiempos asignados en las escuelas. Lo anterior se explica en la inexistencia de un horario no lectivo formalizado por el ente regulador o sostenedor para este nivel educativo.

- Procesos de aprendizaje poco motivadores y desafiantes: De esta problemática que impacta directa y negativamente en el propósito fundamental de la educación, impidiendo el logro de aprendizajes de calidad, provocando desmotivación, bajos niveles de logro académico, brechas de aprendizaje, entre otros importantes efectos negativos. Este nudo crítico que si bien se relaciona con la subdimensión “Enseñanza y Aprendizaje en el aula”, sus causas radican en la gestión curricular, revelando la falta de acompañamiento técnico pedagógico que conduzca de manera efectiva a los equipos de aula hacia procesos colaborativos de mejora continua. En la misma tónica de la problemática anterior, el Desarrollo Profesional Docente, se plantea como un espacio que se ha instalado de manera superficial dentro las comunidades educativas, no impactando significativamente en la práctica docente.

- Falta de respuestas pedagógicas efectivas para atender a la diversidad: entendiendo la necesidad de los y las estudiantes y de los niños/as del nivel de educación parvularia que presentan dificultades, como también de aquellos que requieren un espacio diferenciado para valorar, potenciar y expresar su individualidad. Se revelan causas que hacen referencia a la falta de capacitación en estrategias diversificadas, el desconocimiento de las características de los alumnos y la organización del tiempo en función instancias de trabajo colaborativo y reflexión pedagógica, volviendo a mencionar los pilares del desarrollo profesional docente como un factor de cambio que no se ha podido consolidar.

## LIDERAZGO



La dimensión de Liderazgo releva la necesidad de mayor involucramiento y proactividad por parte del sostenedor ante los requerimientos de las comunidades educativas. También destaca la importancia de que los equipos directivos, por una parte, se vinculen a toda la comunidad educativa en la construcción y desarrollo de sus proyectos educativos y, por otro lado, centren su gestión en aspectos pedagógicos, por sobre los administrativos. Lo mismo ocurre con los directivos, que, si bien tienen presiones para alcanzar resultados y liderar pedagógicamente sus comunidades de aprendizaje, el modelo de gestión burocrático centrado en tareas de bajo valor estratégico, les impide focalizarse en lo pedagógico. Nuevamente, el mensaje es muy paradójico: “sé un gran líder pedagógico, pero cumple con todos los deberes funcionarios y administrativos”.

- Falta de entrega oportuna de lineamientos por parte del sostenedor: debido a la carencia de ordenamiento y organización interna al interior del departamento de educación, que regule y controle los procedimientos en todas sus fases. Por otra parte, se destaca la carencia de un plan de capacitación que involucre aspectos tanto técnicos como motivacionales, que permitan vincular las labores administrativas del departamento, con el impacto en las condiciones y oportunidades para lograr aprendizaje de calidad en las escuelas y las salas cunas y jardines infantiles, como en el logro del proyecto de comuna del que se forma parte.

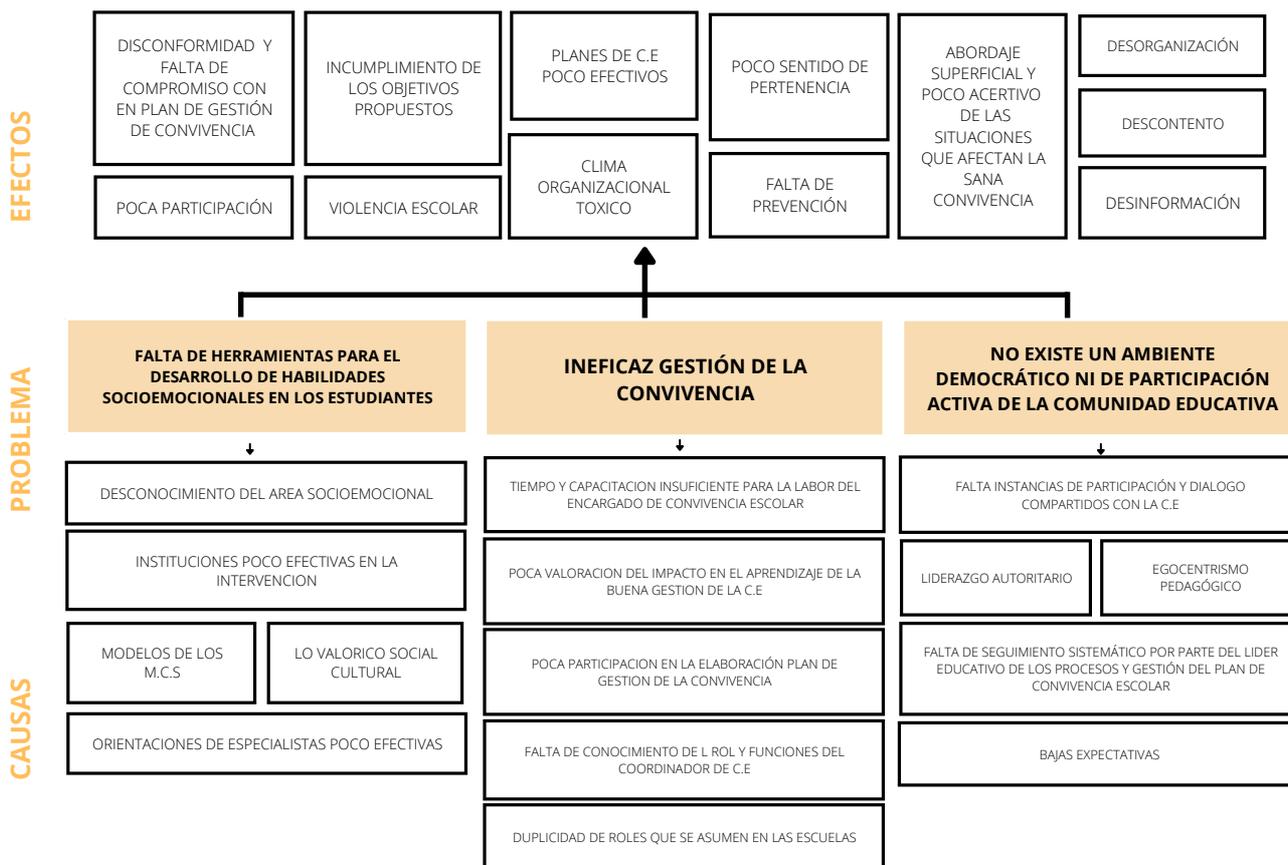
- No hay una visión estratégica compartida: entendiendo la importancia de instalar propósito común dentro de las comunidades educativas, se ha reflexionado respecto a la falta de un plan de capacitación a los equipos directivos en temáticas como gestión de cambio y planificación estratégica, así como un acompañamiento sistemático con enfoque en liderazgo efectivo. Por otra parte, se reitera el factor tiempo como una condicionante que obstaculiza la participación de toda la comunidad en procesos y decisiones dentro del establecimiento, lo anterior debido a la poca apertura a la crítica por parte de los directivos y la desconfianza de las habilidades que los demás puedan aportar en los procesos que involucran decisiones importantes dentro de cada unidad educativa.

- Falta liderazgo con foco en lo pedagógico: problemática que radica en factores ya mencionados en los otros puntos como la falta de tiempo, la excesiva carga administrativa, duplicidad de roles, requerimientos del nivel central, entre otros. Además, se revela igualmente la falta de acompañamiento y capacitación a los directivos en materias de gestión curricular.

Los problemas principales dicen relación con la falta de sentido y visión estratégica, tanto de los instrumentos de gestión como de los equipos directivos. Es decir, pretender impulsar un nuevo modelo de gestión, basado en un plan estratégico sólido, de largo aliento y con una base de participación de la comunidad, solo es posible si se atiende al desarrollo e instalación de esas competencias, miradas e instrumentos estratégicos. Impulsar un plan estratégico con la fragilidad actual de pensamiento estratégico al interior de los equipos directivos solo deja al departamento atrapado en la problemática.



## FORMACIÓN Y CONVIVENCIA



- Falta de herramientas para el desarrollo de habilidades socioemocionales en los estudiantes: la pandemia de Covid-19 ha tenido un impacto enorme en la educación y la vida de los y las estudiantes, así como en los docentes. Pese a los enormes esfuerzos de los equipos, se han observado importantes problemáticas en la convivencia escolar, la salud mental y el bienestar integral de la comunidad educativa, principalmente en los niños/as de niveles de transición y jóvenes. Se podrían mencionar muchos factores que propician esta condición, pero enfocándonos en aquellos que están a nuestro alcance, se destaca la falta de preparación por parte de los equipos para desarrollar habilidades socioemocionales en los y las estudiantes y la importancia de vincularse positiva y efectivamente con las redes de apoyo que existen y pueden colaborar en este aspecto.

- Ineficaz gestión de la Convivencia: en mérito de lo antes mencionado, la ejecución de un Plan de Gestión de Convivencia Escolar, se hace fundamental. En este sentido, se destaca la falta de claridad del rol de los Encargados de Convivencia y la carencia de espacios de participación que permitan desarrollar un plan de convivencia coherente y eficaz.

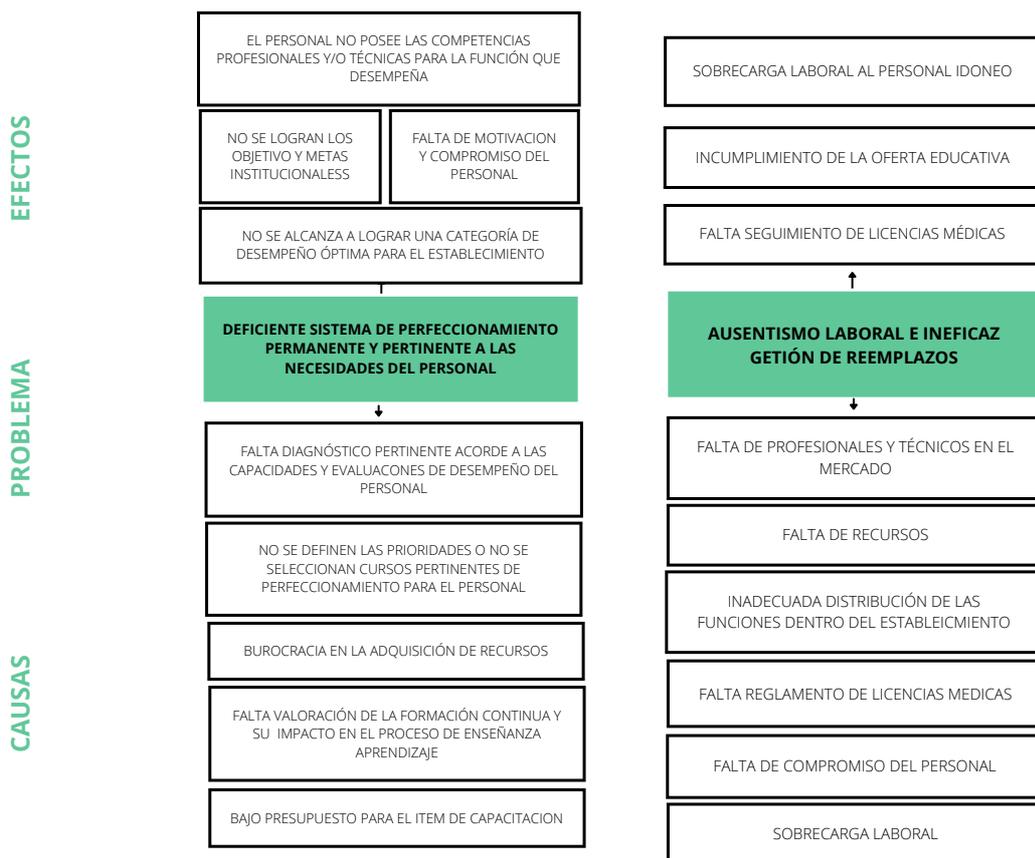


- No existe un ambiente democrático ni de participación activa de la comunidad educativa: situación que se da por la falta de tiempos para generar instancias de participación, por la falta de convicción de los líderes del impacto de la participación en el logro de los objetivos, por las características personales de los actuales directivos de los establecimientos educativos, que no manifiestan altas expectativas del aporte que puede obtener de los procesos participativos. Lo anterior genera distancia entre el quehacer de la institución y la comunidad educativa, provocando desmotivación y falta de compromiso con el proyecto educativo y las diversas iniciativas que surgen desde los equipos directivos hacia la comunidad en general.

La gestión educativa se basa en una concepción administrativa y estandarizada de la educación, que no reconoce las características particulares de las comunidades educativas, ni la participación como ingredientes clave para la pertinencia de los proyectos educativos y para la mejora educacional. La única forma de romper esta problemática es cambiar el paradigma de entendimiento y de gestión educativa.

Lo mismo ocurre con la dimensión de participación ciudadana, donde la ley ordena gestionar la educación teniendo como pilar la participación, pero en un contexto cultural que no reconoce la participación, y donde las instancias de participación se implementan para cumplir, sin una convicción real en la gestión educacional participativa. Para avanzar en la participación de los territorios, es necesario correr el límite del modelo de gestión actual, para que, en la comunidad, se encante y viva la participación como un ingrediente clave para la gestión educacional.

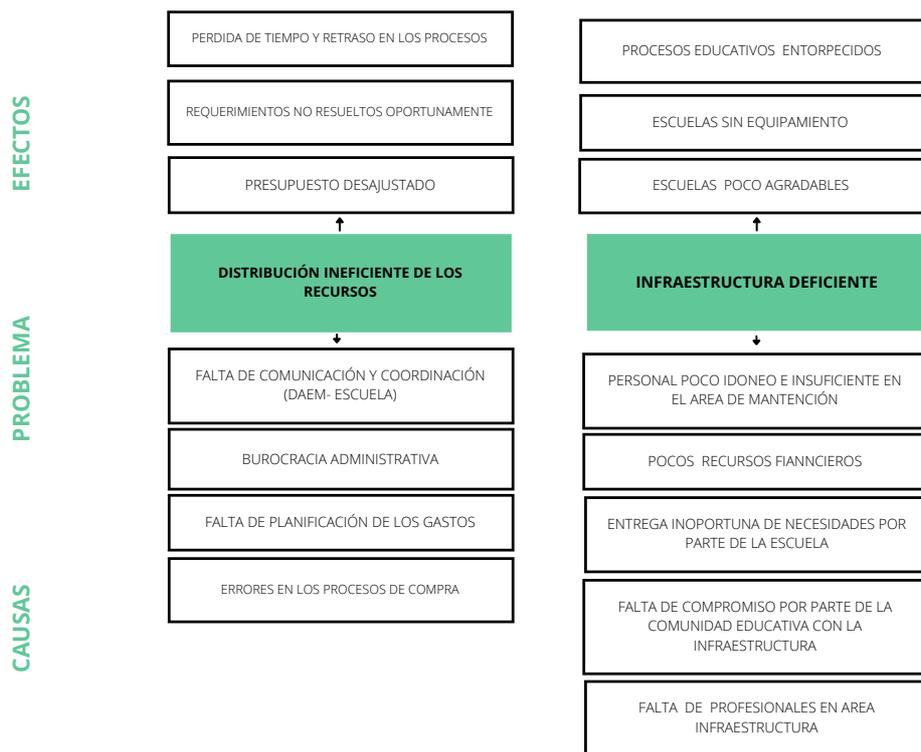
## GESTIÓN DE RECURSOS



- Deficiente sistema de perfeccionamiento permanente y pertinente a las necesidades del personal: en el caso de la dimensión de gestión de personas, aspectos relacionados con el desarrollo profesional resultan el foco de las necesidades de mejora. Existe una demanda eficiencia y eficacia en la gestión de las personas para resolver las necesidades educativas, no obstante, este mandato no ha ido de la mano de un cambio de paradigma. Los líderes educativos hacen esfuerzos por formar e instalar competencias en el personal de las escuelas y SCJI, pero el modelo actual no establece cómo ni con qué recursos se cumple con ese mandato. En este sentido no existe un plan de formación continua, resultado de un diagnóstico que responda a las necesidades y disponibilidad del personal.

-Ausentismo laboral e ineficaz gestión de los reemplazos: por otra parte los elevados niveles de inasistencia, muy superiores respecto de años anteriores, especialmente de docentes de aula, educadoras de párvulos y técnicos en párvulos, impacta profundamente en el óptimo desarrollo del quehacer de las escuelas y SCJI. Transformándose en una problemática que afecta a todas las dimensiones de la gestión educativa. Lo anterior, se debe a muchos factores, entre los que internamente tienen relación con la sobrecarga laboral, la óptima distribución del tiempo del personal y la falta de un reglamento que regule los procedimientos asociados a las licencias médicas.

## GESTIÓN DE RECURSOS



-Distribución ineficiente de los recursos: situación que se da por la falta de coordinación entre las unidades internas del departamento de administración y las unidades educativas, quienes, además, no tienen una planificación rigurosa del uso de los recursos. Hay carencias en la coordinación de aspectos administrativos, cambios en la normativa, prioridad de necesidades, elaboración de presupuestos, entre otros. Retardando la entrega oportuna de los recursos educativos necesarios para el buen funcionamiento de los establecimientos educacionales.

- Infraestructura deficiente: problemática priorizada por la comunidad educativa como la más urgente, realidad que afecta a la educación pública en general. En este aspecto se destaca la falta de un equipo en la unidad de infraestructura, ya que actualmente este gran desafío recae solo en un funcionario. También existen debilidades en cantidad y formación de los funcionarios encargados de la mantención de los establecimientos, quienes no dan abasto a las frecuentes y múltiples necesidades de las veintidós unidades educativas. También se relevó la falta de compromiso de la comunidad educativa con la mantención, limpieza y hermoseamiento de los establecimientos, ya que se observan grandes diferencias en la imagen de los establecimientos, dependiendo de la gestión interna de su comunidad.

En resumen, lo que plantea el árbol de problemas como problema central es: El modelo de gestión educativa no responde a las necesidades e intereses de los estudiantes.

En el segundo taller, cada mesa técnica tuvo que realizar lo siguiente: Primero, mejorar la definición del problema, tanto en las descripciones de causas y efectos, como en las relaciones establecidas, de manera de llegar a una definición y descripción acordada por todos. A partir de estos árboles de problemas, mejorados y validados por cada mesa técnica, la última tarea realizada consistió en derivar los árboles de soluciones para cada problema.

Con este material, el comité PADEM, realizó un último análisis y sistematización de cada árbol de soluciones, lo que permitió definir un Árbol de Soluciones Comunal, el que nos permite dar inicio a la fase estratégica y determinar los objetivos estratégicos sobre los cuales se sustentará la estrategia de trabajo para el Departamento de Educación, para los próximos cuatro años.



## CAPÍTULO IV: FASE PLANIFICACION ESTRATEGICA

El propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo, y que orientarán el diseño de los sucesivos periodos anuales (2022-2026).

### 4.1 PROPÓSITO DE LA ESTRATEGIA

Como señalaba el árbol de problemas, la falta de un modelo de gestión educativa que responda a las necesidades e intereses de los estudiantes, constituye el problema central de la educación de la comuna. A la inversa, la consolidación del árbol de soluciones, nos da las directrices claras respecto del propósito, medios y fines de la educación maulina.

En la siguiente figura, se presenta en el centro el propósito de la educación en Maule, las relaciones con los medios, sellos y fines que se busca perseguir:

### 4.2 LÍNEAS ESTRATÉGICAS POR DIMENSIÓN

#### 4.2.1 Gestión Pedagógica

La dimensión pedagógica, es la que mayores desafíos plantea al equipo DAEM. Aquí, los problemas son diversos, pero categóricos al indicar como causa común la falta de capacidades en los equipos docentes. Esta situación responde a un modelo de gestión histórico que no ha cambiado: los docentes llegan con su formación inicial, y el modelo de gestión no promueve la formación continua, la innovación pedagógica, la adopción de prácticas exitosas, entre otros.

A partir del diagnóstico que se levantó a través de las comunidades educativas, es posible reconocer que la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje es insuficiente para asegurar la igualdad de oportunidades, equidad y desarrollo integral de todos/as los/as estudiantes. Por otra parte, se observa un débil acompañamiento de los equipos de gestión escolar en el ámbito técnico pedagógico. Este panorama en los EE y JJII es explicado, en gran medida, por las brechas en la capacidad y pertinencia de las políticas de desarrollo profesional docente.

En razón de este diagnóstico, el plan estratégico, en la dimensión de gestión pedagógica, espera responder eficazmente a las necesidades educativas de la comuna a través del cumplimiento del siguiente objetivo estratégico:

OE 1 Fortalecer capacidades humanas y técnicas de docentes con el fin de propiciar la innovación en las estrategias de enseñanza aprendizaje implementadas para ofrecer a estudiantes la oportunidad de acceder a aprendizajes de calidad integral.

LE 1.1 Fortalecer los planes locales de desarrollo profesional docente, para que desarrollen progresivamente acciones formativas que potencien la innovación pedagógica.

LE 1.2 Optimizar el uso adecuado de las horas no lectivas, cautelando que exista el tiempo suficiente para que los profesionales de la educación puedan desarrollar, en forma individual y/o colaborativa, la totalidad de sus labores y tareas asociadas al proceso de enseñanza y aprendizaje.

#### 4.2.2 Liderazgo

Del análisis de lo declarado por los directivos, respecto de la elaboración de sus instrumentos de gestión de sus establecimientos, muestra que la mayoría de las comunidades no logran captar, en su PEI, su identidad, su razón de ser y su norte. En consecuencia, los PME, carecen también de foco, dado que su función principal es velar por la implementación del PEI. Los PME carecen de coherencia interna entre sus objetivos estratégicos y acciones, y el logro de sus metas es parcial. En consecuencia, los EE no logran avanzar de forma sistemática hacia una mejora de su objetivo principal: educar.

Como causas principales de estas falencias se ha identificado: falta de liderazgo de directores y ausencia de orientaciones estratégicas comunes. Otros factores relevantes son: falta de capacitación a los equipos directivos, la falta de gestión sobre el desempeño de los directores y deficiencias en los sistemas de apoyo estratégico. El plan comunal entonces, debe tener foco en el reforzamiento de los equipos directivos, reconectar los PEI con sus comunidades y crear las condiciones para una gestión estratégica efectiva.

Por otro lado, se observan dificultades de los equipos de gestión para levantar diagnósticos que permitan diseñar prácticas pertinentes. En el rol que les compete a los equipos de gestión escolar para comprender el estado de la situación, se reconocen exigencias del sistema escolar con foco en lo administrativo por sobre lo técnico-pedagógico y, sumado a ello, insuficientes competencias directivas en el ámbito de la gestión curricular, didáctica y evaluativa.

Por tanto, el objetivo estratégico para esta dimensión es:

OE 2 Potenciar adecuados niveles de gestión educativa, técnica pedagógica y estratégica en equipos directivos en los establecimientos y del departamento de administración.

LE 2.1 Fortalecer el liderazgo directivo y técnico en los establecimientos educacionales y del DAEM, a través un plan de capacitación pertinente y permanente.

LE 2.2 Fortalecer el liderazgo directivo y técnico en los establecimientos educacionales a través del acompañamiento técnico pedagógico y del trabajo colaborativo en red.

LE 2.3 Fortalecer la elaboración, implementación y alineación de los distintos instrumentos de planificación estratégica y de gestión institucional, asegurando coherencia y foco en lo pedagógico.

#### 4.2.3 Convivencia Escolar

Desde la dimensión de Convivencia se han evidenciado con nitidez los problemas que aquejan a nuestras comunidades educativas. Por una parte, se observa una débil cultura de participación, un bajo uso de los mecanismos de participación, y una baja promoción e implementación de mecanismos de participación en los establecimientos a través de sus instrumentos de gestión como los Planes de Mejoramiento Educativo. Por otra parte, existe la necesidad de potenciar el rol del encargado de convivencia y la ejecución del Plan de Gestión de Convivencia Escolar, incorporando de manera potente estrategias para el desarrollo de habilidades socioemocionales en los alumnos.

Así, los objetivos estratégicos para esta dimensión son:

OE 3 Fortalecer la convivencia escolar de los establecimientos a través del desarrollo de una cultura de participación activa de la comunidad y el desarrollo de habilidades socioemocionales de los alumnos para propiciar un clima escolar adecuado para el aprendizaje.

LE 3.1 Apoyar la implementación de los Planes de Gestión de Convivencia Escolar de cada unidad educativa, que permita generar ambientes propicios para el aprendizaje, de acuerdo a las definiciones de los proyectos educativos institucionales.

#### 4.2.4 Recursos

Dentro de la dimensión recursos, analizada en el diagnóstico que se levantó a través de jornadas participativas con las comunidades educativas, es posible reconocer que, tanto respecto del personal como de los establecimientos educacionales en sí, se observan importantes brechas entre la situación actual y la calidad deseada por parte de la comunidad.

Un factor crítico para lograr implementar estas mejoras es ser capaces de garantizar la sostenibilidad del servicio educativo de buena forma. Para ello, se debe contar con los recursos necesarios para realizar las intervenciones y mejoras necesarias con vistas a ofrecer una educación de calidad, condiciones adecuadas para la comunidad educativa, con una infraestructura moderna, acorde a las necesidades del siglo XXI.

Dentro de las necesidades se han podido relevar aspectos básicos relacionados con remuneraciones, capacitaciones, uniformes, gastos básicos, infraestructura y material educativo, y en atención a las limitaciones mencionadas en el análisis presupuestario, se debe buscar una estructura que permita afrontar de buena manera estas múltiples necesidades.

Los objetivos estratégicos de esta dimensión son:

OE 4 Gestionar condiciones institucionales, para una trayectoria educativa en condiciones de bienestar y seguridad para los y las estudiantes en los establecimientos educacionales de la comuna.

LE 4.1 Gestionar condiciones institucionales, para favorecer una trayectoria educativa en condiciones de bienestar y seguridad para los y las estudiantes en los establecimientos educacionales de la comuna.

LE 4.2 Favorecer la gestión del recurso humano, a través del desarrollo de capacidades y condiciones adecuadas, para que los funcionarios de los establecimientos educacionales y de administración central, contribuyan desde su labor, a una educación de calidad.

### 4.3 Líneas estratégicas 2023-2026

La fase estratégica busca generar las condiciones y capacidades para avanzar y lograr el cumplimiento de los desafiantes objetivos planteados. Dentro del modelo de marco lógico, que orienta y enmarca la fase estratégica, los objetivos derivan en líneas estratégicas, y cada una representa un componente identificado en el diagnóstico que debe ser abordado y accionado para generar un cambio en el objetivo estratégico. Son “palancas” cuya operación permite mover dirigir las acciones el sentido del propósito, los sellos y todos los elementos planteados en el diagnóstico.

A su vez, estas estrategias son fundamentales para articular planes anuales, proyectos y programas específicos, sin que se pierdan de vista los objetivos y fines que deben alcanzar, garantizando que cada acción planificada y ejecutada apunte coherentemente con los objetivos estratégicos (OE).

Para cumplir la totalidad de los objetivos fue posible identificar las siguientes estrategias (LE) y metas:

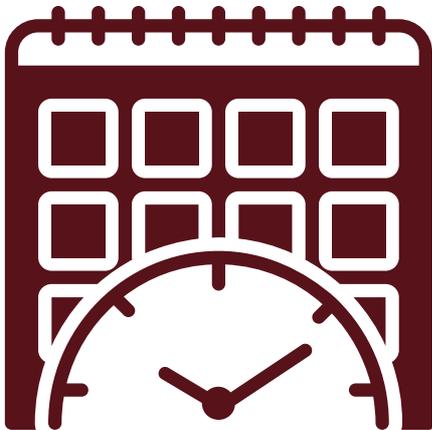
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	META (a 4 años)
GESTIÓN PEDAGÓGICA	OE1 Fortalecer capacidades humanas y técnicas de docentes con el fin de propiciar la innovación en las estrategias de enseñanza aprendizaje implementadas para ofrecer a estudiantes la oportunidad de acceder a aprendizajes de calidad integral.	<p>LE 1.1 Fortalecer los planes locales de desarrollo profesional docente, para que desarrollen progresivamente acciones formativas que potencien la innovación pedagógica.</p> <p>LE 1.2 Optimizar el uso adecuado de las horas no lectivas, cautelando que exista el tiempo suficiente para que los profesionales de la educación puedan desarrollar, en forma individual y/o colaborativa, la totalidad de sus labores y tareas asociadas al proceso de enseñanza y aprendizaje</p>	100% de los docentes y educadoras de párvulo, incorpora en sus prácticas pedagógicas innovadoras, que ofrezca oportunidades para el desarrollo integral.
LIDERAZGO	OE2 Potenciar adecuados niveles de gestión educativa, técnica pedagógica y estratégica en equipos directivos en los establecimientos y del departamento de administración.	LE 2.2 Fortalecer el liderazgo directivo y técnico en los establecimientos educacionales a través del acompañamiento técnico pedagógico y del trabajo colaborativo en red.	Sostenedor y el 100% de los establecimientos educacionales demuestran un nivel Satisfactorio de los Estándares Indicativos de Desempeño de la dimensión Liderazgo

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	META (a 4 años)
CONVIVENCIA ESCOLAR	OE 3 Fortalecer la convivencia escolar de los establecimientos a través del desarrollo de una cultura de participación activa de la comunidad y el desarrollo de habilidades socioemocionales de los alumnos para propiciar un clima escolar adecuado para el aprendizaje.	LE 3.1 Apoyar la implementación de los Planes de Gestión de Convivencia Escolar de cada unidad educativa, que permita generar ambientes propicios para el aprendizaje, de acuerdo a las definiciones de los proyectos educativos institucionales.	100% de los establecimientos cumplen en un nivel Satisfactorio los Estándares Indicativos de Desempeño de la dimensión Convivencia Escolar
RECURSOS	OE 4 Gestionar condiciones institucionales, para favorecer una trayectoria educativa en condiciones de bienestar y seguridad para las comunidades educativas y el DAEM.	<p>LE 4.1 Gestionar condiciones institucionales, para favorecer una trayectoria educativa en condiciones de bienestar y seguridad para los y las estudiantes en los establecimientos educacionales de la comuna.</p> <p>LE 4.2 Favorecer la gestión del recurso humano, a través del desarrollo de capacidades y condiciones adecuadas, para que los funcionarios de los establecimientos educacionales y de administración central, contribuyan desde su labor, a una educación de calidad.</p>	El Sostenedor y el 100% de los establecimientos educacionales demuestran un nivel Satisfactorio de los Estándares Indicativos de Desempeño de la dimensión Recurso

## 4.4. FASE ANUAL

El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los periodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año, en este caso para el año 2023.

### 4.4.1 Planificación anual



Este momento permite vincular dos elementos relevantes a la hora de planificar: las estrategias y la propuesta anual de mejoramiento. En este sentido, se determinan los énfasis del modelo de gestión educativa planteada en la fase estratégica y que serán impactadas por las acciones de mejoramiento.

# CAPITULO V: Plan Mejoramiento Educativo DAEM 2023

## 5.1 PLAN DE MEJORAMIENTO DAEM 2023

	ESTRATEGIA	INDICADORES	ACCIÓN
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Fortalecer los planes locales de desarrollo profesional docente, para que desarrollen progresivamente acciones formativas que potencien la innovación pedagógica.	N° de UTP que manejan estrategias para conducir la reflexión pedagógica y el trabajo colaborativo.	Coaching UTP
		N° de las unidades educativas que implementan las acciones del Plan de Formación Local	Plan de Formación Local
	Optimizar el uso adecuado de las horas no lectivas, cautelando que exista el tiempo suficiente para que los profesionales de la educación puedan desarrollar, en forma individual y/o colaborativa, la totalidad de sus labores y tareas asociadas al proceso de enseñanza y aprendizaje	N° de las unidades educativas que mantienen planilla de organización de horario docente	Organización horario docente
LIDERAZGO	Fortalecer el liderazgo directivo y técnico en los establecimientos educacionales y del DAEM, a través un plan de desarrollo de diversas competencias para el desarrollo de su función.	Porcentaje de acciones del plan implementadas	Plan de Formación de Lideres (Equipos Directivos)
		N° de las unidades educativas acompañadas en el área de liderazgo	Acompañamiento a las Unidades Educativas
		Porcentaje de acciones del plan implementadas	Plan de trabajo en RED
CONVIVENCIA ESCOLAR	Apoyar la implementación de los Planes de Gestión de Convivencia Escolar de cada unidad educativa, que permita generar ambientes propicios para el aprendizaje, de acuerdo a las definiciones de los proyectos educativos institucionales.	Porcentaje de acciones del plan implementadas	Plan de gestión de convivencia escolar
		Porcentaje de acciones del plan implementadas	Plan piloto de habilidades socioemocionales para niño/as nivel Educación Parvularia
		Involucrar activamente a las comunidades educativas de las instancias de participación activa y vinculación, que desarrollen los establecimientos educacionales.	Plan de apoyo a los encargado de convivencia

	ESTRATEGIA	INDICADORES	ACCIÓN
RECURSOS	Gestionar condiciones institucionales, para favorecer una trayectoria educativa en condiciones de bienestar y seguridad para los y las estudiantes en los establecimientos educacionales de la comuna.	N° de establecimientos en condiciones optimas de infraestructura	Mejorando la infraestructura y equipamiento.
		N° de vehiculos renovados Reglamento de movilizacion actualizado y difundido	Servicio de transporte escolar municipal
	Favorecer la gestión del recurso humano, a través del desarrollo de capacidades y condiciones adecuadas, para que los funcionarios de los establecimientos educacionales y de administración central, contribuyan desde su labor, a una educación de calidad.	% de funcionarios satisfechos	Bienestar y condiciones para el personal
		Porcentaje de acciones del plan implementadas	Plan de Formación Permanente Funcionarios DAEM
		Instrumentos de gestión actualizados y socializados	Lineamientos comunales en el área de recursos humanos.

Gestión Pedagógica			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer capacidades humanas y técnicas de docentes con el fin de propiciar la innovación en las estrategias de enseñanza aprendizaje implementadas para ofrecer a estudiantes la oportunidad de acceder a aprendizajes de calidad integral.		
<b>Estrategia</b>	Fortalecer los planes locales de desarrollo profesional docente, para que desarrollen progresivamente acciones formativas que potencien la innovación pedagógica.		
<b>Nombre de la Acción</b>	Coaching UTP		
<b>Descripción de la Acción</b>	Se otorgarán al menos tres instancias de capacitación a los UTP – APP y Directoras de SCJI, con foco en el manejo de herramientas y técnicas para desarrollar en docentes y educadoras de párvulos, procesos reflexivos que propicien prácticas pedagógicas con despliegue de experiencias de aprendizaje innovadoras.		
<b>Fecha de Inicio</b>	Enero 2023	<b>Fecha de término</b>	Diciembre 2023
<b>Responsable</b>	Equipo UTP DAEM		
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licitación, contratación de profesional encargado de coaching</li> <li>- Fotografías</li> <li>- Evaluación de instancias</li> <li>- Registro de asistencia</li> </ul>		

Gestión Pedagógica			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer capacidades humanas y técnicas de docentes con el fin de propiciar la innovación en las estrategias de enseñanza aprendizaje implementadas para ofrecer a estudiantes la oportunidad de acceder a aprendizajes de calidad integral.		
<b>Estrategia</b>	Fortalecer los planes locales de desarrollo profesional docente, para que desarrollen progresivamente acciones formativas que potencien la innovación pedagógica .		
<b>Nombre de la Acción</b>	Plan de Formación Local		
<b>Descripción de la Acción</b>	Elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de un Plan de Formación Local con foco en los resultados de aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes de las diferentes comunidades educativas, lo anterior en sintonía a los lineamientos comunales y Ministeriales.		
<b>Fecha de Inicio</b>	Enero 2023	<b>Fecha de término</b>	Diciembre 2023
<b>Responsable</b>	Encargado de los procesos pedagógicos de la institución.		
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Formación Local</li> <li>- Pautas de seguimiento del plan</li> <li>- Evaluación anual del plan</li> <li>- Evidencia de prácticas en aula (video, fotografías, planificaciones, instrumentos de evaluación, entre otras.)</li> </ul>		

Gestión Pedagógica			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer capacidades humanas y técnicas de docentes con el fin de propiciar la innovación en las estrategias de enseñanza aprendizaje implementadas para ofrecer a estudiantes la oportunidad de acceder a aprendizajes de calidad integral.		
<b>Estrategia</b>	Optimizar el uso adecuado de las horas no lectivas, cautelando que exista el tiempo suficiente para que los profesionales de la educación puedan desarrollar, en forma individual y/o colaborativa, la totalidad de sus labores y tareas asociadas al proceso de enseñanza y aprendizaje		
<b>Nombre de la Acción</b>	Organización horario docente		
<b>Descripción de la Acción</b>	Se compartirá una matriz institucional, que permita organizar los tiempos de trabajo lectivo y no lectivo tanto de docentes como de educadoras de párvulos de los diferentes establecimientos educacionales. Se realizará un monitoreo a la distribución y uso de las horas de manera semestral por el equipo técnico DAEM.		
<b>Fecha de Inicio</b>	Enero 2023	<b>Fecha de término</b>	Diciembre 2023
<b>Responsable</b>	Equipo Técnico DAEM, Director/a del establecimiento.		
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz por cada establecimiento</li> <li>- Actas de monitoreo por establecimiento</li> </ul>		

Gestión Pedagógica			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer capacidades humanas y técnicas de docentes con el fin de propiciar la innovación en las estrategias de enseñanza aprendizaje implementadas para ofrecer a estudiantes la oportunidad de acceder a aprendizajes de calidad integral.		
<b>Estrategia</b>	Optimizar el uso adecuado de las horas no lectivas, cautelando que exista el tiempo suficiente para que los profesionales de la educación puedan desarrollar, en forma individual y/o colaborativa, la totalidad de sus labores y tareas asociadas al proceso de enseñanza y aprendizaje		
<b>Nombre de la Acción</b>	Gestión efectiva de los reemplazos		
<b>Descripción de la Acción</b>	Se implementará un plan de reemplazos para dar respuesta, por una parte de las licencias prolongadas de docentes de aula y educadoras de párvulos, como también se contará con un equipo de profesionales disponibles, que permite dar cobertura oportuna, a las ausencias emergentes del personal en el aula.		
<b>Fecha de Inicio</b>	Marzo 2023	<b>Fecha de término</b>	Diciembre 2023
<b>Responsable</b>	DAEM y Director/a establecimiento.		
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficios de escuelas y SC JI</li> <li>- Documentos en que conste la Contratación (D.A. de designaciones)</li> <li>- Bitácoras docentes</li> </ul>		

Liderazgo			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Potenciar adecuados niveles de gestión educativa, técnica pedagógica y estratégica en equipos directivos en los establecimientos y del departamento de administración.		
<b>Estrategia</b>	Fortalecer el liderazgo directivo y técnico en los establecimientos educacionales a través del acompañamiento técnico pedagógico y del trabajo colaborativo en red.		
<b>Nombre de la Acción</b>	Plan de Formación de Líderes		
<b>Descripción de la Acción</b>	Se desarrollará un plan de Formación de Líderes, el cual estará compuesto por una jornada inicial de dos días con foco en la sensibilización y la importancia de avanzar hacia un liderazgo transformacional, que les permita conducir a sus comunidades educativas hacia un propósito en común. Por otra parte, se desarrollará instancias de seguimiento por parte del equipo técnico del DAEM con la finalidad de observar y orientar. Y por último una jornada donde se evalué y se compartan experiencias de cómo han ido incorporando estos insumos al interior de sus comunidades educativas.		
<b>Fecha de Inicio</b>	Enero 2023	<b>Fecha de término</b>	Diciembre 2023
<b>Responsable</b>	Equipo UTP DAEM		
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Formación de líderes</li> <li>- Licitación o contratación del servicio</li> <li>- Evaluación de la jornada</li> <li>- Registro de asistencia</li> <li>- Fotografías</li> </ul>		

Liderazgo			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Potenciar adecuados niveles de gestión educativa, técnica pedagógica y estratégica en equipos directivos en los establecimientos y del departamento de administración.		
<b>Estrategia</b>	Fortalecer el liderazgo directivo y técnico en los establecimientos educacionales a través del acompañamiento técnico pedagógico y del trabajo colaborativo en red.		
<b>Nombre de la Acción</b>	Acompañamiento Unidades Educativas		
<b>Descripción de la Acción</b>	Se desarrollarán a lo menos de 3 instancias de acompañamiento, seguimiento y asesoría a las comunidades educativas con foco en las áreas de gestión por parte del equipo técnico pedagógico del DAEM.		
<b>Fecha de Inicio</b>	Marzo 2023	<b>Fecha de término</b>	Diciembre 2023
<b>Responsable</b>	Equipo Técnico del DAEM		
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de acompañamiento, seguimiento y asesoría a las unidades educativas.</li> <li>- Fotografías</li> </ul>		

Liderazgo			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Potenciar adecuados niveles de gestión educativa, técnica pedagógica y estratégica en equipos directivos en los establecimientos y del departamento de administración.		
<b>Estrategia</b>	Fortalecer el liderazgo directivo y técnico en los establecimientos educacionales a través del acompañamiento técnico pedagógico y del trabajo colaborativo en red.		
<b>Nombre de la Acción</b>	Plan de Trabajo en RED		
<b>Descripción de la Acción</b>	Fortalecer el trabajo de las redes técnicas instaladas (Directivos y UTP, Microcentro y Directoras de Jardines) a través de la elaboración de un plan de trabajo anual que organice temáticas, metodologías de trabajo, espacios y tiempos, de manera de optimizar de mejor manera esta instancia de reflexión y trabajo colaborativo.		
<b>Fecha de Inicio</b>	Enero 2023	<b>Fecha de término</b>	Diciembre 2023
<b>Responsable</b>	Equipo Técnico del DAEM		
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Trabajo en RED.</li> <li>- Acta de reuniones de red</li> <li>- Registro de asistencia</li> <li>- Evaluación de Red</li> </ul>		

Convivencia Escolar			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer la convivencia escolar de los establecimientos a través del desarrollo de una cultura de participación activa de la comunidad y el desarrollo de habilidades socioemocionales de los alumnos para propiciar un clima escolar adecuado para el aprendizaje.		
<b>Estrategia</b>	Apoyar la implementación de los Planes de Gestión de Convivencia Escolar de cada unidad educativa, que permita generar ambientes propicios para el aprendizaje, de acuerdo a las definiciones de los proyectos educativos institucionales.		
<b>Nombre de la Acción</b>	Plan de gestión de convivencia escolar		
<b>Descripción de la Acción</b>	Se desarrollará un plan de apoyo a la elaboración de los Planes de Gestión de Convivencia Escolar de las comunidades educativas, mediante una jornada tipo taller para esta elaboración, el que será realizado al inicio del año 2023. Además desde la Coordinación de Convivencia Escolar comunal, durante el año efectuará instancias de acompañamiento, a través de reuniones trimestrales y monitoreo al plan desarrollado por los encargados/as de convivencia escolar al interior de cada comunidades educativa.		
<b>Fecha de Inicio</b>	Marzo 2023	<b>Fecha de término</b>	Diciembre 2023
<b>Responsable</b>	Coordinación Comunal de Convivencia Escolar		
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de taller.</li> <li>- Registro de Asistencia</li> <li>- Evaluación de instancia</li> <li>- Plan Gestión de Convivencia Escolar de cada uno de los establecimientos educacionales.</li> <li>- Acta de monitoreo</li> <li>- Fotografías.</li> </ul>		

Convivencia Escolar			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer la convivencia escolar de los establecimientos a través del desarrollo de una cultura de participación activa de la comunidad y el desarrollo de habilidades socioemocionales de los alumnos para propiciar un clima escolar adecuado para el aprendizaje.		
<b>Estrategia</b>	Apoyar la implementación de los Planes de Gestión de Convivencia Escolar de cada unidad educativa, que permita generar ambientes propicios para el aprendizaje, de acuerdo a las definiciones de los proyectos educativos institucionales.		
<b>Nombre de la Acción</b>	Plan piloto de habilidades socioemocional para niño/as nivel Educación Parvularia		
<b>Descripción de la Acción</b>	Implementar un plan de intervención de experiencias de aprendizaje lúdicas que desarrollen en los niño/as del nivel de Educación Parvularia habilidades socioemocionales tales como empatía, reconocimiento de emociones, entre otras que favorezcan interacciones positivas entre los niños/as que tributen a la sana convivencia y la resolución pacífica de los conflictos, otorgando así un clima propicio para el desarrollo de aprendizajes.		
<b>Fecha de Inicio</b>	Enero 2023	<b>Fecha de término</b>	Diciembre 2023
<b>Responsable</b>	Unidad técnica y coordinación convivencia DAEM		
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licitación pública plan piloto desarrollo socioemocional</li> <li>- Orden de compra</li> <li>- Plan de intervención piloto</li> <li>- Registros de ejecución y monitoreo</li> <li>- Instrumentos de evaluación aplicados</li> <li>- Registros Fotográficos.</li> </ul>		

Convivencia Escolar			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Fortalecer la convivencia escolar de los establecimientos a través del desarrollo de una cultura de participación activa de la comunidad y el desarrollo de habilidades socioemocionales de los alumnos para propiciar un clima escolar adecuado para el aprendizaje.		
<b>Estrategia</b>	Apoyar la implementación de los Planes de Gestión de Convivencia Escolar de cada unidad educativa, que permita generar ambientes propicios para el aprendizaje, de acuerdo a las definiciones de los proyectos educativos institucionales.		
<b>Nombre de la Acción</b>	Plan de apoyo a los encargado de convivencia		
<b>Descripción de la Acción</b>	Generar un plan anual de capacitación para los encargados de convivencia de los establecimientos educacionales de la comuna, que incorpore un proceso de acompañamiento, seguimiento y evaluación de impacto que permita fortalecer su rol y la gestión de la convivencia escolar al interior de la comunidad educativa.		
<b>Fecha de Inicio</b>	Enero 2023	<b>Fecha de término</b>	Diciembre 2023
<b>Responsable</b>	Unidad técnica y coordinación convivencia escolar DAEM		
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licitación capacitación</li> <li>- Plan de apoyo a los Encargados de convivencia de los EE</li> <li>- Registros varios de la implementación de las acciones plan apoyo</li> <li>- Registros fotográficos</li> <li>- Registros de evaluaciones aplicadas</li> </ul>		

Gestión de Recursos			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Consolidar un equipo de trabajo calificado, comprometido con su labor y con su desarrollo profesional, promoviendo el buen clima laboral en concordancia con lo establecido en PEI y la normativa vigente, en beneficio de los estudiantes y la Comunidad Educativa.		
<b>Estrategia</b>	Gestionar condiciones institucionales, para favorecer una trayectoria educativa en condiciones de bienestar y seguridad para los y las estudiantes en los establecimientos educacionales de la comuna.		
<b>Nombre de la Acción</b>	Mejorando la infraestructura y equipamiento.		
<b>Descripción de la Acción</b>	Dotar de un equipo de profesionales afines a cargo de regularizar, normalizar y generar cartera de proyectos de las dependencias educativas. A su vez, de ampliar y mejorar la unidad de mantención con recursos humanos y financieros. Por último, proveer de equipamientos tecnológico y de mobiliario para DAEM y SC JI.		
<b>Fecha de Inicio</b>	Enero 2023	<b>Fecha de término</b>	Diciembre 2023
<b>Responsable</b>	Jefe DAEM		
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Órdenes de Compra</li> <li>- Contratos</li> <li>- Facturas</li> <li>- Carteras de proyectos</li> <li>- Rendiciones</li> </ul>		

Gestión de Recursos			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Consolidar un equipo de trabajo calificado, comprometido con su labor y con su desarrollo profesional, promoviendo el buen clima laboral en concordancia con lo establecido en PEI y la normativa vigente, en beneficio de los estudiantes y la Comunidad Educativa..		
<b>Estrategia</b>	Gestionar condiciones institucionales, para favorecer una trayectoria educativa en condiciones de bienestar y seguridad para los y las estudiantes en los establecimientos educacionales de la comuna.		
<b>Nombre de la Acción</b>	Servicio de transporte municipal		
<b>Descripción de la Acción</b>	Contar con un sistema de movilización que cumpla con la normativa que genere condiciones de seguridad y confort para el traslado de los niños, niñas y jóvenes que son parte de la matrícula de los establecimientos de la comuna.		
<b>Fecha de Inicio</b>	Enero 2023	<b>Fecha de término</b>	Diciembre 2023
<b>Responsable</b>	Jefe DAEM		
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licitación</li> <li>- Órdenes de compra</li> </ul>		

Gestión de Recursos			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Consolidar un equipo de trabajo calificado, comprometido con su labor y con su desarrollo profesional, promoviendo el buen clima laboral en concordancia con lo establecido en PEI y la normativa vigente, en beneficio de los estudiantes y la Comunidad Educativa.		
<b>Estrategia</b>	Favorecer la gestión del recurso humano, a través del desarrollo de capacidades y condiciones adecuadas, para que los funcionarios de los establecimientos educacionales y de administración central, contribuyan desde su labor, a una educación de calidad.		
<b>Nombre de la Acción</b>	Bienestar y condiciones para el personal		
<b>Descripción de la Acción</b>	Se genera un plan que asegure la entrega de las condiciones para el cumplimiento óptimo del desempeño de las y los funcionarios de los establecimientos educacionales y de la administración DAEM, que contemple aspectos como autocuidado y bienestar, vestuario, ayudas sociales, entre otras iniciativas.		
<b>Fecha de Inicio</b>	Marzo 2023	<b>Fecha de término</b>	Diciembre 2023
<b>Responsable</b>	Jefe de Recursos Humanos del DAEM		
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Órdenes de Compra</li> <li>- Licitación</li> <li>- Facturas</li> <li>- Encuestas de satisfacción.</li> </ul>		

Gestión de Recursos			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Consolidar un equipo de trabajo calificado, comprometido con su labor y con su desarrollo profesional, promoviendo el buen clima laboral en concordancia con lo establecido en PEI y la normativa vigente, en beneficio de los estudiantes y la Comunidad Educativa.		
<b>Estrategia</b>	Favorecer la gestión del recurso humano, a través del desarrollo de capacidades y condiciones adecuadas, para que los funcionarios de los establecimientos educacionales y de administración central, contribuyan desde su labor, a una educación de calidad.		
<b>Nombre de la Acción</b>	Plan de Formación Permanente Funcionarios DAEM		
<b>Descripción de la Acción</b>	Elaboración, implementación, seguimiento y evaluación, de un Plan de Formación Permanente, destinada a los funcionarios del DAEM, con foco en las necesidades de cada una de las unidades, para dar respuesta a los requerimientos de las comunidades educativas.		
<b>Fecha de Inicio</b>	Enero 2023	<b>Fecha de término</b>	Diciembre 2023
<b>Responsable</b>	Jefe de Recursos Humanos del DAEM		
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Formación Permanente de Funcionarios DAEM</li> <li>- Licitaciones/Cttos. de Servicios</li> <li>- Órdenes de Compra</li> <li>- Certificaciones</li> <li>- Encuestas de Satisfacción</li> </ul>		

Gestión de Recursos			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Consolidar un equipo de trabajo calificado, comprometido con su labor y con su desarrollo profesional, promoviendo el buen clima laboral en concordancia con lo establecido en PEI y la normativa vigente, en beneficio de los estudiantes y la Comunidad Educativa.		
<b>Estrategia</b>	Favorecer la gestión del recurso humano, a través del desarrollo de capacidades y condiciones adecuadas, para que los funcionarios de los establecimientos educacionales y de administración central, contribuyan desde su labor, a una educación de calidad.		
<b>Nombre de la Acción</b>	Lineamientos comunales en el área de recursos humanos.		
<b>Descripción de la Acción</b>	Generar los instrumentos, que favorezcan la gestión del recurso humano, estructurando, organizando y orientando los lineamientos comunales, respecto a la organización jerárquica y funcional, así como a los procedimientos administrativos y de evaluación del personal, entre otras iniciativas.		
<b>Fecha de Inicio</b>	Enero 2023	<b>Fecha de término</b>	Diciembre 2023
<b>Responsable</b>	Jefe de Recursos Humanos del DAEM		
<b>Medios de Verificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrama</li> <li>- Perfiles de cargos</li> <li>- Reglamento de licencias médicas</li> <li>- Manual de procedimientos</li> <li>- Instrumento de evaluación de desempeño</li> </ul>		

## 5.2 CONCLUSIONES DEL PME 2023

La elaboración de esta propuesta de PADEM 2023, representa la mirada de muchos actores que aportaron en la construcción de este informe, los que participaron activamente desde su rol, con el anhelo de lograr una mejora profunda en las condiciones en las que se desarrolla la educación municipal de Maule.

La metodología de elaboración del actual PADEM, ha permitido a los equipos involucrados en su elaboración tener una mirada amplia y profunda, por una parte, de las múltiples necesidades de las comunidades educativas y, por otra, de las limitaciones presupuestarias que no favorecen gestionar iniciativas efectivas para poder atenderlas.

En virtud del trabajo realizado, se elaboró una propuesta anual que recoge las problemáticas más relevantes de la gestión educativa, propuesta que se transforma en el mapa de navegación del DAEM, para el año 2023.

Para dar realce al PADEM aprobado, el Departamento de Educación ha diseñado una estrategia de difusión, para que la comunidad educativa conozca lo que de ella se espera, replique la metodología de trabajo para la elaboración de los planes de mejoramiento de las escuelas y para que todos los actores que estuvieron involucrados en su elaboración se sientan respaldados, reconocidos e interpretados.

