



PADEM

2016



Índice de Contenido

Introducción	7
Objetivo	9
Metodología de trabajo	9
1. Características de contexto.....	10
1.1 Crecimiento de la población distribución etaria y distancia entre localidades... 11	11
1.2 Organizaciones sociales y analfabetismo..... 13	13
1.3 Denuncias de delitos, violencia intrafamiliar y pobreza..... 14	14
1.4 Conectividad y redes viales	15
1.5 DAEM y Comunidades Educativas	16
1.6 Crecimiento de matrícula comunal..... 17	17
1.7 Desempeño docentes..... 17	17
1.8 Infraestructura educacional	18
1.9 Fundamentos de los programas en desarrollo..... 18	18
2. Diagnóstico de Procesos y resultados	22
2.1 Resultados SIMCE	23
2.2 Ranking de escuelas por asignatura	27
2.3 Resultados de niveles de logro de pruebas de diagnóstico..... 28	28
2.4 Resultados de pruebas de diagnóstico por habilidad, eje temático y aprendizaje	34
2.6 Porcentaje de Repitencia..... 39	39
2.7 Asistencia de estudiantes	39
2.8 Porcentaje de retiro escolar	40
2.8 Asistencia de apoderados..... 41	41
2.11 Diagnóstico de procesos..... 42	42
2.11.1 Análisis FODA DAEM:..... 42	42
2.11.2 Debilidades y Causas según Áreas: Árbol de problemas..... 43	43
3. Análisis de Resultados	44
3.1 Análisis de los factores socioculturales que inciden en las comunidades educativas de la comuna..... 45	45
3.2 Algunos fundamentos sobre el establecimiento de estándares que orienten el diseño de instrumentos de evaluación. 48	48
3.3 Repercusiones de la carga horaria en el trabajo docente..... 49	49
3.4 Importancia de la gestión curricular en los aprendizajes	50

3.5 Construcción de un sello educativo comunal:	51
3.6 Resolución de la Misión, Visión y Sello Comunal.	53
4. Plan de Acción	54
5. Proyección	77
5.1 Matrícula por escuelas 2016	78
5.2 Dotación docente	80
5.3 Dotación de los Asistentes de la Educación	86
5.4 Jardines infantiles y familiares 2016.	90
5.5 Presupuesto Educación Año 2016	96
6. Plan de seguimiento, monitoreo y evaluación	99
6.1 Plan de seguimiento.	100
6.2 Áreas de desarrollo de la gestión del PADEM	101
Referencias bibliográficas	109
Anexos	112
Imagen N°1: Sesiones de trabajo PADEM 2016	112
Tabla N°1: Porcentaje de retiro escolar escuela Pedro Pablo Muñoz:	113
Tabla N°2: Porcentaje de retiro escolar escuela Carlos Condell:	113
Tabla N°3: Porcentaje de retiro escolar escuela José Santos Ossa:	113
Tabla N°4: Porcentaje de retiro escolar escuela Punta de Choros:	114
Tabla N°5: Porcentaje de retiro escolar escuela Punta Colorada:	114
Tabla N°6: Porcentaje de retiro escolar escuela San Andrés:	114
Tabla N°7: Porcentaje de repitencia escuela Pedro Pablo Muñoz:	114
Tabla N°8: Porcentaje de repitencia escuela Carlos Condell:	115
Tabla N°9: Porcentaje de repitencia escuela José Santos Ossa:	115
Tabla N°10: Porcentaje de repitencia escuela Punta de Choros:	115
Tabla N°11: Porcentaje de repitencia escuela de Los Choros:	116
Tabla N°12: Porcentaje de repitencia escuela Punta Colorada:	116
Tabla N°13: Porcentaje de repitencia escuela San Andrés:	116
Gráfico N°1: Porcentaje de asistencia estudiantes de escuela Pedro Pablo Muñoz 2015	117
Gráfico N°2: Porcentaje de asistencia estudiantes de escuela Carlos Condell	117
Gráfico N°3: Porcentaje de asistencia estudiantes de escuela José Santos Ossa.	118
Gráfico N°4: Porcentaje de asistencia a reuniones de apoderados de esc. Pedro Pablo Muñoz	118
Gráfico N°5: Porcentaje de asistencia a reuniones de apoderados de esc. Carlos Condell	119
Gráfico N°6: Porcentaje de asistencia a reuniones de apoderados de esc. José Santos Ossa	119

Índice de tablas, gráficos, imágenes y esquemas

Imagen N°1: Mapa de la comuna de La Higuera	11
Tabla N°1: Distribución comparativa de la población por localidad:	12
Tabla N°2: Distribución etaria de la población:	12
Tabla N°3: Distancia desde La Higuera a las principales localidades de la comuna.	13
Tabla N°4: Número de organizaciones sociales y comunitarias 2010	13
Tabla N°5: Porcentaje de Alfabetismo y analfabetismo.	14
Tabla N°6: Tasa de denuncias de Delitos de Mayor Connotación Social	14
Tabla N°7: Cantidad de denuncias por violencia intrafamiliar.....	15
Tabla N°8: Porcentaje de personas en situación de pobreza:	15
Tabla N°9: Cargos municipales.....	16
Tabla N°10: Establecimientos educacionales de la comuna:	17
Tabla N°11: Directores y contacto de cada establecimiento:	17
Tabla N°12: Resultados de la Evaluación Docente 2014.....	17
Tabla N°13: Infraestructura educacional.....	18
Tabla N°15: Programas operativos por escuela a nivel de cobertura y financiamiento 2015. Primera parte.....	19
Tabla N°16: Programas operativos por escuela a nivel de cobertura y financiamiento 2015. Segunda parte.....	20
Tabla N°17: Coberturas en programas y horas destinadas. Año 2015.	21
Tabla N°14: Resultados SIMCE 4to - 8vo básico, periodo 2011-2014.....	23
Gráfico N°1: Puntaje SIMCE a nivel comunal por cursos (4° Básico en azul y 8° Básico en rojo).....	24
Gráfico N°2: Puntaje SIMCE 4° Básico 2014 a nivel comunal en 3 asignaturas (Lenguaje, Matemática e Historia y Geografía).....	25
Gráfico N°3: Puntaje SIMCE 8° Básico 2014 a nivel comunal en 3 asignaturas (Lenguaje, Matemática e Historia y Geografía).....	25
Gráfico N°4: Puntaje total SIMCE 2014 a nivel comunal en 3 asignaturas (Lenguaje, Matemática e Historia y Geografía).....	26
Tabla N°15: Ranking de escuelas por asignatura en pruebas de diagnóstico	27
Gráfico N°5: Resultados niveles de aprendizaje de Matemática según dos criterios; por sobre porcentaje de logro igual o mayor a “Medio Alto” y por debajo de logro igual o menor a “Medio Bajo”.....	29
Gráfico N°6: Resultados niveles de aprendizaje de Matemática según cuatro criterios; “Bajo”, “Medio Bajo”, “Medio Alto” y “Alto”.	29
Gráfico N°7: Resultados niveles de aprendizaje de Lenguaje según dos criterios; por sobre porcentaje de logro igual o mayor a Medio Alto y por debajo de logro igual o menor a Medio Bajo.	30
Gráfico N°8: Resultados niveles de aprendizaje de Lenguaje según cuatro criterios; “Bajo”, “Medio Bajo”, “Medio Alto” y “Alto”.	30
Gráfico N°9: Resultados niveles de aprendizaje de Historia y Geografía según dos criterios; por sobre porcentaje de logro igual o mayor a Medio Alto y por debajo de logro igual o menor a Medio Bajo.....	31

Gráfico N°10: Resultados niveles de aprendizaje de Historia y Geografía según cuatro criterios; “Bajo”, “Medio Bajo”, “Medio Alto” y “Alto” .	31
Gráfico N°11: Resultados niveles de aprendizaje de Ciencias Naturales según dos criterios; por sobre porcentaje de logro igual o mayor a Medio Alto y por debajo de logro igual o menor a Medio Bajo.	32
Gráfico N°12: Resultados niveles de aprendizaje de Ciencias Naturales según cuatro criterios; “Bajo”, “Medio Bajo”, “Medio Alto” y “Alto” .	32
Gráfico N°13: Porcentaje total comunal según asignaturas	33
Gráfico N°14: Porcentaje total comunal según criterios; por sobre porcentaje de logro igual o mayor a “Medio Alto” y por debajo de logro igual o menor a “Medio Bajo”	34
Gráfico N° 15: Porcentaje comunal por eje temático (Matemática 1° a 6° Básico).	35
Gráfico N°16: Porcentaje comunal por habilidad (Lenguaje 1° a 6° Básico).	36
Gráfico N°17: Porcentaje comunal por eje temático (Historia y Geografía 3° a 6° Básico)	36
Gráfico N°18: Porcentaje comunal por aprendizaje (Formación Ciudadana 7° y 8° Básico)	37
.....	37
Gráfico N°19: Porcentaje comunal por eje temático (Ciencias Naturales 1° a 6° Básico)	38
Gráfico N°20: Porcentaje comparativo de retiro escolar a nivel comunal	39
Gráfico N°21: Porcentaje de asistencia estudiantes a nivel comunal	39
Gráfico N°22: Porcentaje comparativo de retiro escolar a nivel comunal	40
Gráfico N°23: Porcentaje de asistencia por escuelas: Pedro Pablo Muñoz, Carlos Condell y José Santos Ossa	40
Gráfico N°24: Porcentaje de asistencia a reuniones de apoderados a nivel comunal	41
.....	41
Gráfico N°25: Porcentaje de asistencia a reuniones de apoderados en escuelas Pedro Pablo Muñoz, Carlos Condell y José Santos Ossa	41
Tabla N°18: Análisis FODA DAEM	42
Esquema N°1: Árbol de problemas sobre Áreas de Procesos.	43
Esquema N°2: Comunidad educativa como estructura estructurada estructurante.	45
Esquema N°3: Articulación relacional entre PIE, PME y PADEM según las Áreas de Proceso a nivel comunal:	47
Esquema N°4: Convergencia de sellos de cada escuela para la construcción de un sello comunal.	52
Esquema N°5: Árbol de Objetivos	59
Esquema N°6: Árbol de objetivos (continuación)	61
Tabla N°19: Cuadro de Línea Estratégica a 4 años: Gestión Pedagógica.	55
Tabla N°20: Cuadro de Línea Estratégica a 4 años: Liderazgo.	56
Tabla N°21: Cuadro de Línea Estratégica a 4 años: Convivencia.	57
Tabla N°22: Cuadro de Línea Estratégica a 4 años: Recursos.	58
Tabla resumen de los objetivos estratégicos que serán abordados en la comuna durante el próximo periodo.	60

Tabla N° 23: Objetivos Estratégicos	60
Área de Gestión Pedagógica.....	61
Área de Liderazgo.....	61
Área de convivencia	62
Área de recursos.....	62
Tabla N°24: Carta Gantt del Plan de Acción.....	63
Tabla N°25: Carta Gantt del Plan de Acción (1)	71
Tabla N°26: Carta Gantt del Plan de Acción (2)	72
Tabla N°27: Carta Gantt del Plan de Acción (3)	73
Tabla N°28: Carta Gantt del Plan de Acción (4)	74
Tabla N° 29: Metas establecidas en el área de Resultados.....	75
Tabla N°30: Coberturas en programas y horas destinadas. Año 2016.	76
Tabla N°31: Matrícula de cada escuela dividida por curso.	78
Tabla N°32: Evolución de Matrícula total comunal proyectada a 2016.	78
Gráfico N°26: Crecimiento de la matrícula a nivel comunal desde 2014 a 2016.....	79
Tabla N°33: Bibliotecas 2016.	79
Tabla N°34: N° de horas por docente y proyección 2016.....	80
Tabla N°35: Dotación docente 2016: Escuela Pedro Pablo Muñoz (enseñanza Básica)	81
Tabla N°36: Dotación docente 2016 Pedro Pablo Muñoz: Enseñanza Media 2016....	82
Tabla N°37: Dotación docente 2016 escuela Carlos Condell.....	83
Tabla N°38: Dotación docente 2016 escuela José Santos Ossa.	84
Tabla N°39: Dotación docente 2016 escuela de Los Choros.	85
Tabla N°40: Dotación docente 2016 escuela Punta de Choros.....	85
Tabla N°41: Dotación docente 2016 escuela Punta Colorada.....	85
Tabla N°42: Dotación docente 2016 escuela San Andrés	86
Tabla N° 43 Asistentes de la Educación Escuela Pedro Pablo Muñoz.....	86
Tabla N°44: Asistentes de la Educación Escuela Carlos Condell	87
Tabla N°45: Asistentes de la Educación Escuela José Santos Ossa.....	87
Tabla N°46: Asistentes de la Educación Escuela de Los Choros	88
Tabla N°47: Asistentes de la Educación Escuela Punta de Choros.....	88
Tabla N°48: Asistentes de la Educación Escuela Punta Colorada	88
Tabla N°49: Asistentes de la Educación Escuela San Andrés.....	88
Tabla N°50: Profesionales DAEM.....	89
Tabla N°51: Funcionarios DAEM.....	89
Tabla N°52: Jardín familiar: “Cariñositos “(El Trapiche).....	90
Tabla N°53: Jardín familiar: “Frutilandia”	90
Tabla N°54: Jardín infantil: “Capullito” La Higuera.....	90
Tabla N°55: Jardín Infantil: “Las Gaviotas” Jardín Familiar:	90
Tabla N°56: Jardín Infantil: “Los Pececitos”.....	91

Jardín Familiar:	91
Tabla N°57: Jardín Infantil: “Sirenita” Caleta Los Hornos	91
Jardín Familiar:	91
Tabla N°58: Número total de profesionales y funcionarios de cada escuela en 2016	91
Tabla N°59: Coberturas en programas y horas destinadas. Año 2016	92
Tabla N°60: Dotación Asistentes de la Educación 2016.....	93
Tabla N°61: Dotación docente 2016 resumen por establecimiento.....	94
Tabla N°62: Dotación docente 2016.....	95
Tabla N° 65: Cuadro de Mando Integral: Instrumento de monitoreo que permite articular las actividades, objetivos y metas propuestas.....	102
.....	102
Tabla N°66: Pautas de Cotejo: Instrumento de monitoreo que permite recolectar la información en dos apreciaciones “Evidenciado” o “No Evidenciado.....	102
Tabla N°63: Ingresos en educación.....	96
Tabla N°64: Tabla de gastos en educación.....	97

Introducción

El siguiente Plan de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM) tiene como objetivo convertirse en un instrumento concreto de planificación que oriente la gestión de la política en educación del municipio de la comuna de La Higuera. Constituye la posibilidad de tener una perspectiva global en materia educacional, permitiendo operar como una herramienta para la toma de decisiones. Significa también una instancia de integración que involucra a los diversos actores, aumentando el nivel de compromiso de la comunidad con la educación y que pueda ser evaluado de manera pública. En este sentido, resulta importante considerar el PADEM como una herramienta política de imbricación entre la autoridad y la comunidad¹. Junto a lo anterior, es se enmarca jurídicamente en el artículo N°4 de la Ley N° 19.410, el cual fundamenta su sentido en la participación ciudadana propia de un sistema democrático.

El PADEM como instrumento debe ser capaz de articular una serie de datos que permita vincular la dimensión teórica con la realidad sociocultural de las comunidades educativas de la comuna. De allí que represente tanto un elemento directriz, es decir, que oriente la acción, así como también ser siempre un recurso susceptible de mejora en pos de las necesidades de la comunidad educativa en su conjunto.

En su elaboración, se pretende la convergencia entre los fundamentos de los Planes de Mejoramiento Educativo de cada establecimiento educacional y la construcción de un sello de carácter comunal. Se busca por tanto, consolidar las líneas estratégicas a cuatro años, para la instalación de prácticas institucionales.

El siguiente documento se compone de una primera parte dedicada a los diagnósticos de contexto, procesos y resultados. Posteriormente, un apartado de análisis de resultados, luego un Plan de acción, para posteriormente visualizar la Proyección 2016 y finalizar con una sección de Monitoreo y evaluación.

¹ Jornada Orientaciones Para Apoyo PADEM 2016. Disponible en <http://www.ebss.cl/descargas/ebss/orientaciones.pdf>.

Objetivo

Formular un PADEM que sea un instrumento concreto y operativo de gestión, el cual resuelva los problemas de los establecimientos educacionales a nivel técnico e impacte en el nivel de satisfacción del apoderado. Que esté basado en "Pilares del hacer" (fundamentos técnicos) y que promueva la solución de los problemas comunales que afectan directamente al aprendizaje de los estudiantes, considerando líneas estratégicas para trabajar en cuatro años y proponiendo soluciones para trabajar año a año.

Metodología de trabajo

La formulación del PADEM consistió en un trabajo coordinado y retroalimentado entre los principales actores del ámbito educativo, a saber: directores de todos los establecimientos de la comuna, el DAEM y docentes especializados en generación de proyectos de investigación², además de esto, cabe destacar que a gran mayoría de la indagación tratada en la formulación del PADEM comunal fue extraída de las reuniones anteriores que se sostuvo con los docentes en la generación participativa de los Planes de Mejoramiento Educativo, y que fueron la antesala de los lineamientos posteriores. Es así, que el trabajo se realizó mediante reuniones se trazaron los principales lineamientos del documento, a los que se sumaron la información ya disponible en los PME de cada escuela y por último algunas observaciones realizadas a través de trabajo de campo.

Imagen N°1: Sesiones de trabajo PADEM 2016

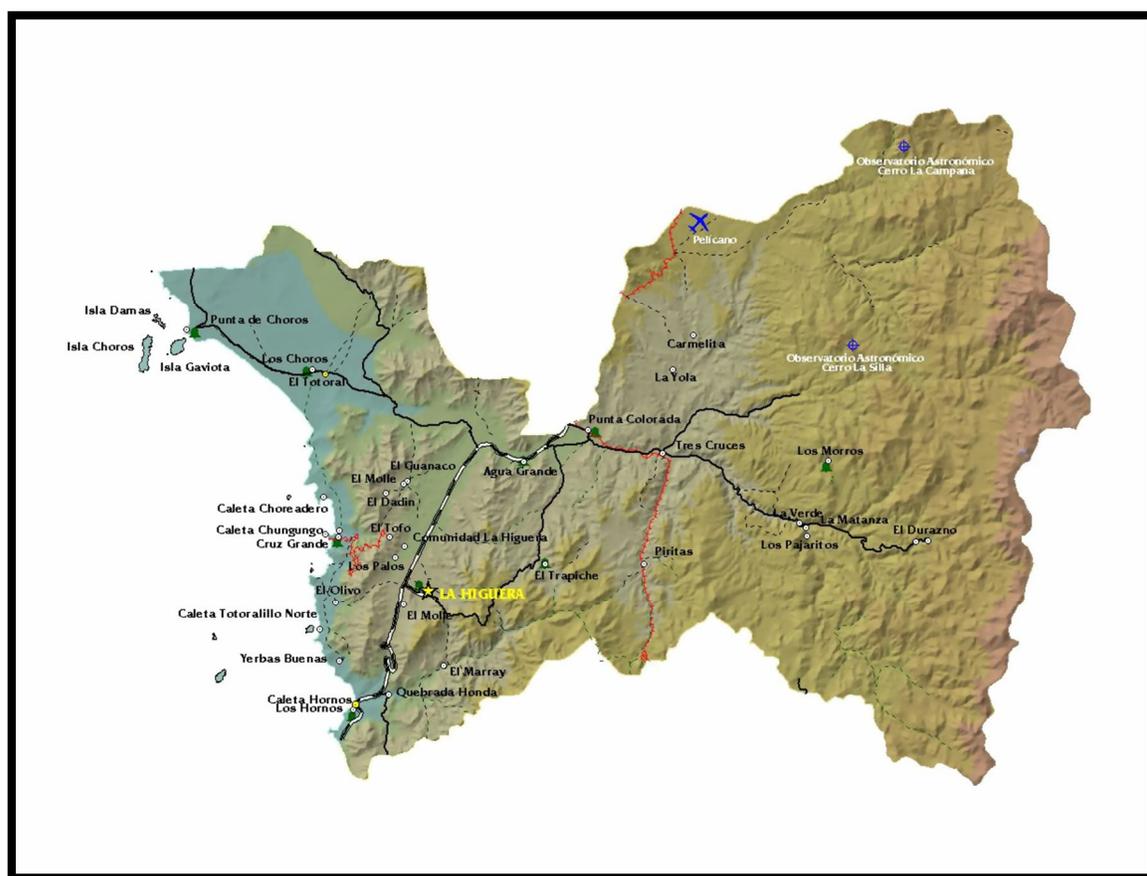


² Pertenecientes al centro de investigación ACBIE (Carla Ramírez O. y Fabián Bravo V.).

I - CARACTERÍSTICAS DE CONTEXTO

La Higuera es una comuna perteneciente a la Provincia de Elqui, ubicada al norte de la Región de Coquimbo, posee una superficie de 4158,2 km². Su población se encuentra en dispersa en una serie de localidades. Entre los principales núcleos podemos nombrar a Caleta Hornos, Chungungo, La Higuera (capital comunal), El Trapiche, Punta Colorada, Los Choros y Punta de Choros, este último lugar, famoso por sus bellas playas y por una colonia de delfines "nariz de botella". Asimismo, forman parte de la comuna también, entre otras, las islas Choros y Damas, las que forman parte de la Reserva Nacional del Pingüino de Humboldt, administrada por la CONAF. En la isla Damas se encuentra además la playa La Tijera en su extremo sur. En el territorio comunal se encuentran ubicados además los observatorios astronómicos de los cerros Las Campanas y La Silla, de fama mundial³.

Imagen N°1: Mapa de la comuna de La Higuera.



(Fuente: <http://www.gorecoquimbo.cl/municipalidades/gorecoquimbo/2015-04-21/162214.html>).

1.1 Crecimiento de la población distribución etaria y distancia entre localidades

³ Gobierno Regional. Minuta Comuna de La Higuera, pág. 2
http://www.gorecoquimbo.cl/gorecoquimbo/site/artic/20150507/asocfile/20150507133704/03_minuta_la_higuera_elqui.pdf

La siguiente tabla comparativa da cuenta del crecimiento que ha experimentado la población en 20 años, la cual se ha duplicado en los casos de Caleta Hornos y Punta Colorada. No obstante, esta conclusión puede explicarse también como un proceso de migración interna y de reubicación, ya que la localidad denominada como “Resto” presenta una brusca disminución en el tiempo, lo que podría indicar que dichas familias en realidad se trasladasen a otras localidades de la comuna. Aun así, es notorio el crecimiento en tan sólo 2 décadas.

Tabla N°1: Distribución comparativa de la población por localidad:

Localidad	1992	2002	Censo2012
La Higuera	1.081	1.080	1.133
Caleta Hornos	345	585	814
Chungungo	173	265	378
Los Choros	236	224	285
Punta Los Choros	129	325	349
Punta Colorada	62	249	281
El Trapiche	198	327	373
Resto	1.293	666	650
Comuna	3.517	3.721	4.263

(Fuente: PLADECO, 2014:20).

La población joven, es decir, aquella menor de 30 años, se encuentra por sobre el 42,01%. Existe la percepción que La Higuera es una población envejecida, según el PLADECO 2014 esto se debe a lo activas que son las organizaciones de la tercera edad, no obstante no es así, ya que incluso supera a la mayoría de las comunas de la Región en proporción de población joven⁴.

Tabla N°2: Distribución etaria de la población:

Edad	2002	2012
0 – 14	1.000	957
15- 29	839	834
30-44	895	889
45- 64	680	1.128
65 y más	307	455
Total	3.721	4.263

(Fuente: PLADECO, 2014:19).

Uno de los rasgos principales que caracteriza a la comuna es la enorme extensión que se encuentra entre varias de sus localidades, teniendo en consideración la baja densidad poblacional. Como es posible apreciar en la siguiente tabla, donde existe distancias de hasta 60 km entre La Higuera (la zona más poblada y centro administrativo de la comuna)

⁴ PLADECO, 2014: 20.

y Los Choros, lugar donde se encuentra un establecimiento rural multigrado y concentra menos del 10% de la población total. Este es uno de los factores a considerar en el contexto de la gestión educativa desde el DAEM, el cual debe velar por una coordinación efectiva y concreta en las comunidades escolares de toda la comuna.

Tabla N°3: Distancia desde La Higuera a las principales localidades de la comuna.

Caleta Los Hornos 24	00 Kms.
Chungungo 25	80 Kms. (Por Cerro El Tofo)
Chungugo 38	40 Kms. (Por Camino Costero)
Los Choros 41	60 Kms.
Punta de Choros 60	40 Kms.
Punta Colorada 34	50 Kms.
Los Morros 74	00 Kms. (Por Cuesta Colorada)
El Trapiche 23	00 Kims.

(Fuente: PADEM, 2015:8).

1.2 Organizaciones sociales y analfabetismo

Asimismo, otro elemento necesario a considerar es la cuantificación de las organizaciones sociales y comunitarias operativas, ya que a través de ellas se permite una vinculación más directa entre la sociedad civil con la autoridad. Demostrando el grado de compromiso con el desarrollo comunal y a la vez la capacidad de canalizar eficazmente sus distintas demandas. En este sentido, la siguiente tabla consigna que los “Centros de Padres y Apoderados” se encuentran en el 3° lugar de mayor número de organizaciones registrado en 2010.

Tabla N°4: Número de organizaciones sociales y comunitarias 2010

Tipo de Organización	2010
Clubes Deportivos	15
Centros de Madres	7
Centros u Organizaciones de Adultos Mayores	7
Centros de Padres y Apoderados	14
Juntas de Vecinos	12
Uniones Comunales	50
Otras Organizaciones Comunitarias Funcionales	4
Total	109

(Fuente: http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/La_Higuera#Establecimientos_educacionales_por_dependencia_2005-2010).

En cuanto al porcentaje de analfabetismo es posible observar que no existe una diferencia estadísticamente significativa entre la población analfabeta de sectores urbanos y aquellas pertenecientes a sectores rurales como comúnmente se suele vincular. En este caso el porcentaje comunal total es de un 20,42%.

Tabla N°5: Porcentaje de Alfabetismo y analfabetismo.

Área	Nombre de la localidad	Porcentaje de alfabetización	Porcentaje de analfabetismo
Urbana	La Higuera	79,79%	20,21%
Rural	Caleta Hornos	78,76%	21,24%
	El Trapiche	77,67%	22,33%
	Chungungo	84,62%	15,38%
	Los Choros	81,94%	18,06%
	Otros	74,70%	25,30%
Promedio total		79,58%	20,42%

(Fuente: PLADECO, 2014:50).

1.3 Denuncias de delitos, violencia intrafamiliar y pobreza

Por su parte, en relación a la tasa de denuncias a los delitos de mayor connotación social, se experimenta un incremento de más del doble desde 2008 a 2010 y muy superior en proporción al resto de la región y también del país. Número que se puede condecir con el aumento sostenido de la población en los últimos años

Tabla N°6: Tasa de denuncias de Delitos de Mayor Connotación Social⁵

Territorio	2008	2009	2010
Comuna de La Higuera	1.685	3.467	3.349
Región de Coquimbo	2.207	2.432	2.291
País	2.715	2.890	2.780

(Fuente: Subsecretaría de Prevención del Delito, Ministerio del Interior en http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/La_Higuera#Establecimientos_educacionales_por_dependencia_2_005-2010).

⁵ "Cantidad de denuncias de los delitos de robo con violencia, robo con intimidación, robo por sorpresa, robo con fuerza, robo de vehículos, robo en lugar habitado, robo en lugar no habitado, hurto, lesiones, homicidio y violación por cada 100 mil habitantes."

Asimismo, la cantidad de denuncias por violencia intrafamiliar en los últimos 3 años experimentan un alza abrupta en 2010, al igual que la tabla anterior, el aumento supera enormemente la comparación proporcional a nivel regional y nacional. Este factor representa un elemento ineludible para la comprensión de estudiantes con problemas conductuales y el análisis de una cultura de la violencia en la escuela.

Tabla N°7: Cantidad de denuncias por violencia intrafamiliar.

Territorio	2008	2009	2010
Comuna de La Higuera	511	561	812
Región de Coquimbo	579	538	521
País	677	676	639

(Fuente: Subsecretaría de Prevención del Delito, Ministerio de Interior en http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/La_Higuera#Establecimientos_educacionales_por_dependencia_2005-2010).

Según las proyecciones del CENSO 2012, la comuna presentaría un porcentaje de habitantes en situación de pobreza de un 16,5%, cifra superior a la medición a nivel regional y a nivel país.

Tabla N°8: Porcentaje de personas en situación de pobreza.

Comuna	Región	País
16,5	15,3	14,4

(Fuente: http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/indicadores/pdf/comunal_general/coquimbo/La_Higuera_2013.pdf)

1.4 Conectividad y redes viales

En los aspectos referidos a la conectividad, la importancia de la Ruta 5 es crucial, ya que permite la conexión como es el caso de Caleta Los Hornos y El Trapiche de forma directa, y de forma indirecta, a través de caminos secundarios, a sectores como La Higuera, Punta Colorada, Punta de Choros, Los Choros y Chungungo. En este sentido, destaca el proyecto vial interurbano Ruta 5 La Serena-Vallenar que refuerza el Eje norte –sur. Su importancia constituye una oportunidad para el desarrollo del turismo costero siempre y cuando esta se encuentre acompañada de una implementación estratégica de desarrollo⁶.

⁶ PLADECO, 2014: 40-41

1.5 DAEM y Comunidades Educativas

Tabla N°9: Cargos municipales

Jefe de Departamento	Sr. Pablo Larrondo Véliz
Docentes Técnicos	- Sr. Oscar Zumaran Espinoza (Coordinador de Educación Extraescolar). - Sr. Aliro Godoy Ramírez (Coordinador de Perfeccionamiento).
Asesora Jurídica	Responder los requerimientos normativos por parte de la Contraloría como de la Superintendencia
Encargadas de Adquisiciones	Adquisiciones, cotizaciones, órdenes de compras, a través de Mercado Público.
Encargada de Finanzas	Remuneraciones, presupuesto anual de educación y pago de compromisos financieros del Departamento al sistema de Educación Municipal y proveedores.
Encargado de Informática	Manejo de sistemas informáticos.
Secretaria	Labores administrativas (correspondencia, compras, contratos, decretos, etc.)
Auxiliares de Servicios Menores	Labores tanto en el mismo DAEM como en escuelas y jardines.
Choferes	Gestión de transporte y traslado en vehículos.

(Fuente: PADEM, 2015:19-20).

La oferta educativa es 100% municipal. La comuna cuenta con un total de 7 establecimientos educacionales, 3 de ellos corresponden a escuelas con jornada escolar completa: Escuela Pedro Pablo Muñoz, Escuela Carlos Condell y Escuela José Santos Ossa. Mientras que el resto son escuelas rurales multigrado⁷. En las siguientes tablas se especifica su ubicación y si corresponden a una zona urbana o rural, además se mencionan el año en que comenzaron su funcionamiento. Por último en la tabla siguiente se indican sus directores y direcciones de correo electrónico de contacto:

⁷ http://www.comunidadescolar.cl/marco_legal/Decretos/Decreto_N968_%20Reuniones%20Microcentro-Escuelas%20Rurales.pdf

Tabla N°10: Establecimientos educacionales de la comuna:

Establecimientos	Lugar	RBD	Zona	Año de fundación
Esc. Pedro Pablo Muñoz	La Higuera	597-5	Urbana	2003
Esc. Punta Choros	Punta Choros	598-3	Rural	1997
Esc. José Santos Ossa	El Trapiche	599-1	Rural	1999
Esc. Carlos Condell	Caleta Los Hornos	602-5	Urbana	2010
Esc. Punta Colorada	Punta Colorada	604-1	Rural	1997
Esc. San Andrés	Chungungo	606-8	Rural	1997
Esc. Los Choros	Los Choros	608-4	Rural	1997

(Fuente: PADEM, 2014:4-5).

Tabla N°11: Directores y contacto de cada establecimiento:

Establecimientos	Directores	Correo electrónico
Escuela Pedro Pablo Muñoz	María A. Zúñiga Peña y Lillo	ppmlahiguera@hotmail.com
Escuela Carlos Condell	Juan Carlos Castro	escscarlos_condell@hotmail.com
Escuela José Santos Ossa	David Arancibia Orellana	josesantosossa555@hotmail.com draore@gmail.com
Escuela Punta Colorada	Tomás Rodríguez	escuelapuntacolorada2011@gmail.com
Escuela Punta de Choros	Lita Piñones Hidalgo	escuelapuntachoros2011@gmail.com litapinones@hotmail.com
Escuela San Andrés	María V. Cerda Espinoza	escuelasanandres2011@gmail.com vpablinac@gmail.com
Escuela Los Choros	Melissa Pinilla Rojas	escuelaloschoros2011@gmail.com melissa_coquimbo@gmail.com

(Fuente: PADEM, 2014:5).

1.6 Crecimiento de matrícula comunal

En 2014, la matrícula total de la comuna alcanzaba los 555 estudiantes, la proyección para 2016 establece un aumento situándolo en 681 alumnos, con una variación positiva de 23%.

1.7 Desempeño docentes

Tabla N°12: Resultados de la Evaluación Docente 2014.

Competente	9
Básicos	11

1.8 Infraestructura educacional

La infraestructura educacional de cada establecimiento guarda relación con su número de matrícula. Así, los 3 establecimientos con mayores estudiantes presentan la más completa infraestructura en cuanto a cantidad de aulas, laboratorios, sala de profesores e incluso aquellos establecimientos que albergan en su interior casas. En tanto, las escuelas con menor infraestructura corresponden a las escuelas uni y bi docentes que conforman el microcentro “De Cordillera a Mar”.

Tabla N°13: Infraestructura educacional

Escuelas	Aulas	Laboratorios		Biblioteca	Aula Pre básica	Comedor	Sala Profes	Aula Recursos PIE	Casas
		Ciencias	Computación						
Pedro P. Muñoz	8	1	1	1	2	1	1	1	2
Jose Santos	6		1	1	1	1	1	1	2
Carlos Condell	8	1	1	1	2	1	1	1	1
Punta Color.	2			1		1		1	1
Los Choros	1					1			1
Punta Choros	2					1			2

(Fuente: Información proporcionada por el DAEM de la comuna de la Higuera).

1.9 Fundamentos de los programas en desarrollo

La formulación e implementación de los diferentes proyectos y programas escolares representan un recurso sumamente valioso para contribuir al mejoramiento de las condiciones de calidad en la Educación pública escolar, las cuales se posicionan según su urgencia: la primera corresponde a las Condiciones Prioritarias y las segundas, las Condiciones Complementarias.

Para mostrar de mejor forma los resultados educativos se toman en consideración las siguientes variables: Una variable que comprenda la dimensión sociocultural de los estudiantes; una variable que considere la articulación entre docentes, el curriculum y la didáctica; una variable asociada a la gestión organizacional y una última variable vinculada a la administración de las escuelas y su entorno⁸.

⁸ Jornada Orientaciones Para Apoyo PADEM 2016: <http://www.ebss.cl/descargas/ebss/condiciones.pdf>

**Tabla N°15: Programas operativos por escuela a nivel de cobertura y financiamiento 2015.
Primera parte.**

Establecimiento	Iniciativas del establecimiento	Cobertura (indique si la iniciativa está cubierta, semicubierta, sin cobertura)	Fuente de financiamiento (subvención regular, PIE, SEP, aporte MINEDUC, FAEP, otro)
Pedro Pablo Muñoz	Más actividad física y deportiva en la Escuela/Liceo	Cubierta	Aporte mineduc
	Más actividad artística y cultural en la Escuela/Liceo	Semicubierta	Sep
	Notebook 7mo Básico	Cubierta	Aporte mineduc
	Plan Estratégico de Infraestructura Escolar	Semicubierta	Aporte mineduc
	Proyecto Educativo institucional con participación de la comunidad	Cubierta	Sep
	Equipo psicosocial en la escuela	Semicubierta	Sep
	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	Cubierta	Subvención regular
	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	Cubierta	Subvención regular
	Director elegido por Sistema de Alta Dirección Pública	Cubierta	Subvención regular
Punta de Choros	Plan Estratégico de Infraestructura Escolar	Semicubierta	Aporte mineduc
	Proyecto Educativo institucional con participación de la comunidad	Cubierta	Aporte mineduc
	Programa Integrando la ruralidad	Cubierta	Aporte mineduc
	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	Sin cobertura	Sep
	Más actividad física y deportiva en la Escuela/Liceo	Semicubierta	Subvención regular
José Santos Ossa	Más actividad artística y cultural en la Escuela/Liceo	Semicubierta	Subvención regular
	Notebook 7mo Básico	Cubierta	Aporte mineduc
	Plan Estratégico de Infraestructura Escolar	Semicubierta	Aporte mineduc
	Mi taller digital	Cubierta	Subvención regular
	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	Semicubierta	Subvención regular
	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	Semicubierta	Subvención regular
	Director elegido por Sistema de Alta Dirección Pública	Cubierta	Subvención regular

Tabla N°16: Programas operativos por escuela a nivel de cobertura y financiamiento 2015. Segunda parte.

Establecimiento	Iniciativas del establecimiento	Cobertura (indique si la iniciativa está cubierta, semicubierta, sin cobertura)	Fuente de financiamiento (subvención regular, PIE, SEP, aporte MINEDUC, FAEP, otro)
Carlos Condell	Más actividad física y deportiva en la Escuela/Liceo	Cubierta	Subvención regular
	Más actividad artística y cultural en la Escuela/Liceo	Semicubierta	Sep
	Tablet en educación inicial y 2do básico	Cubierta	Subvención regular
	Notebook 7mo Básico	Cubierta	Aporte mineduc
	Proyecto Educativo institucional con participación de la comunidad	Cubierta	Sep
	Equipo psicosocial en la escuela	Cubierta	Sep
	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	Cubierta	Subvención regular
	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	Cubierta	Subvención regular
Punta Colorada	Proyecto Educativo institucional con participación de la comunidad	Cubierta	Aporte mineduc
	Programa Integrando la ruralidad	Cubierta	Aporte mineduc
San Andrés	Proyecto Educativo institucional con participación de la comunidad	Cubierta	Aporte mineduc
	Programa Integrando la ruralidad	Cubierta	Aporte mineduc
Los Choros	Plan Estratégico de Infraestructura Escolar	Semicubierta	Aporte mineduc
	Proyecto Educativo institucional con participación de la comunidad	Cubierta	Aporte mineduc
	Programa Integrando la ruralidad	Cubierta	Aporte mineduc

Tabla N°17: Coberturas en programas y horas destinadas. Año 2015.

Nombre iniciativas	Año 2015				
	Sin cobertura	Semicubierta	Cubierta	Hrs docentes	Hrs asistentes
Acompañamiento y acceso efectivo a la educación Superior(PACE)	7	0	0	0	0
Más actividad física y deportiva en la Escuela/Liceo	4	1	2	0	0
Más actividad artística y cultural en la Escuela/Liceo	3	3	1	0	0
Tablet en educación inicial y 2do básico	6	0	1	0	0
Notebook 7mo Básico	4	0	3	0	0
Plan Estratégico de Infraestructura Escolar	2	4	0	0	0
Proyecto Educativo institucional con participación de la comunidad	0	0	7	0	0
Talleres de Verano entretenido en las escuelas	7	0	0	0	0
Bibliotecas de Aula hasta 2do Básico	7	0	0	0	0
Programa Integrando la ruralidad	3	0	4	0	0
Tic y diversidad (para niños y niñas con discapacidad auditiva)	7	0	0	0	0
Mi taller digital	6	0	1	0	0
Programa de innovación en la enseñanza de ciencias	7	0	0	0	0
Equipo psicossocial en la escuela	5	1	1	0	103
Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	4	1	2	0	296
Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	4	1	2	0	0
Plan Nacional de Formación Ciudadana	7	0	0	0	0
Aulas del Bien Estar	7	0	0	0	0
Director elegido por Sistema de Alta Dirección Pública	5	0	2	88	0
Programa Inglés abre las puertas (nueva versión)	7	0	0	0	0
Plan de desarrollo de talentos en escuelas y Liceos Públicos	7	0	0	0	0
Total	109	11	26	88	399

II - DIAGNÓSTICO DE PROCESOS Y RESULTADOS

Esta sección despliega los principales resultados que constituyeron la elaboración del Diagnóstico, el cual se expresó en 3 fases: (1) Resultados Educativos (2) Resultados de Aprendizaje y (3) Resultados de Eficiencia Interna. En otras palabras, significa un análisis de las Prácticas institucionales y pedagógicas, que conforman uno de los pilares de los PME.

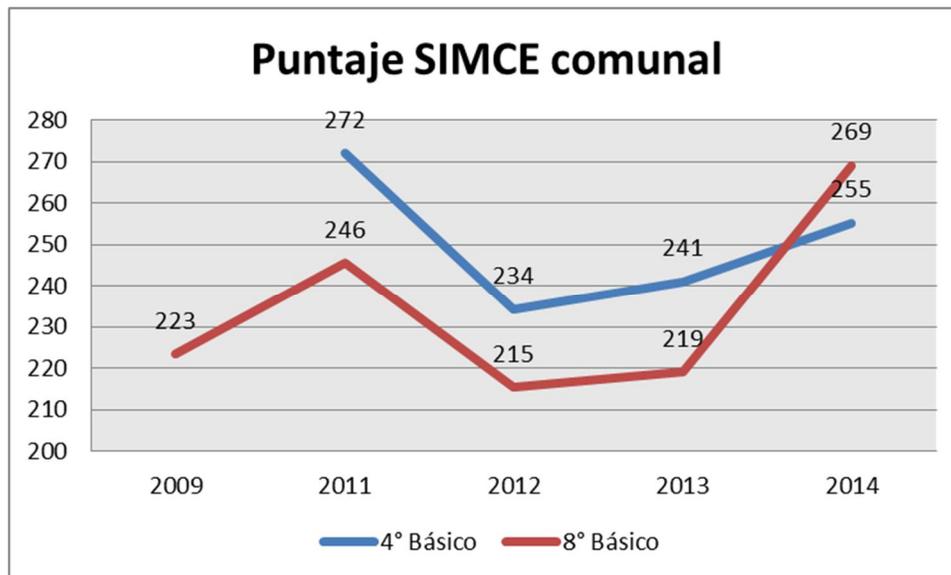
A nivel comunal los resultados de la evaluación SIMCE revelan diferencias entre los resultados obtenidos por los 4° Básicos y los 8° Básicos, siendo los primeros con mayores puntajes que los segundos. Sin embargo, ambos niveles presentan una misma baja considerable en 2012. En 4° Básico se registra un alto puntaje en Lenguaje alcanzando su punto más elevado el recién pasado 2014 con 269. Para los 8° Básicos por su parte, en el pasado año se muestra un resultado estable en las 3 asignaturas medidas, resultado que fluctúa los 220 puntos aproximadamente. Cabe destacar, que los informes proporcionados por la plataforma de comunidadescolar.cl sólo registran información histórica de las 3 escuelas más grandes de la comuna: Pedro Pablo Muñoz, José Santos Ossa y Calos Condell.

2.1 Resultados SIMCE Tabla N°14: Resultados SIMCE 4to - 8vo básico, periodo 2011-2014.

Resultados SIMCE 4to - 8vo Básico, periodo 2011-2014 Comuna de La Higuera									
Escuela	Asignatura	SIMCE 4to				SIMCE 8vo			
		Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2009	Año 2011	Año 2013	Año 2014
Carlos Condell	Lenguaje	294	240	257	266	231	242	260	252
	Matemática	259	235	239	249	231	226	231	238
	Historia		225		245	242	260		234
	Cs. Naturales	276				239	225	247	
Pedro Pablo Muñoz	Lenguaje	286	238	256	257	251	255	256	219
	Matemática	274	260	224	251	261	252	241	218
	Historia		228		244	133	249		216
	Cs. Naturales	273		243		242	264	244	
José Santos Ossa	Lenguaje	268	234	234	283	208	237	22	187
	Matemática	263	230	234	247	234	242	219	197
	Historia		218			183	243		210
	Cs. Naturales	255				226	251	218	

Con la información anterior, es posible elaborar un gráfico donde pueda observarse el índice de los puntajes SIMCE desde el año 2009 hasta 2014, tanto en 4° Básico como en 8° Básico. Para obtener el resultado comunal por año, se sacó un promedio de cada evaluación y todas las escuelas por año, teniendo en consideración que el primer registro de 4° Básico sólo aparece desde 2011, en cambio en 8° ya se tiene información desde 2009.

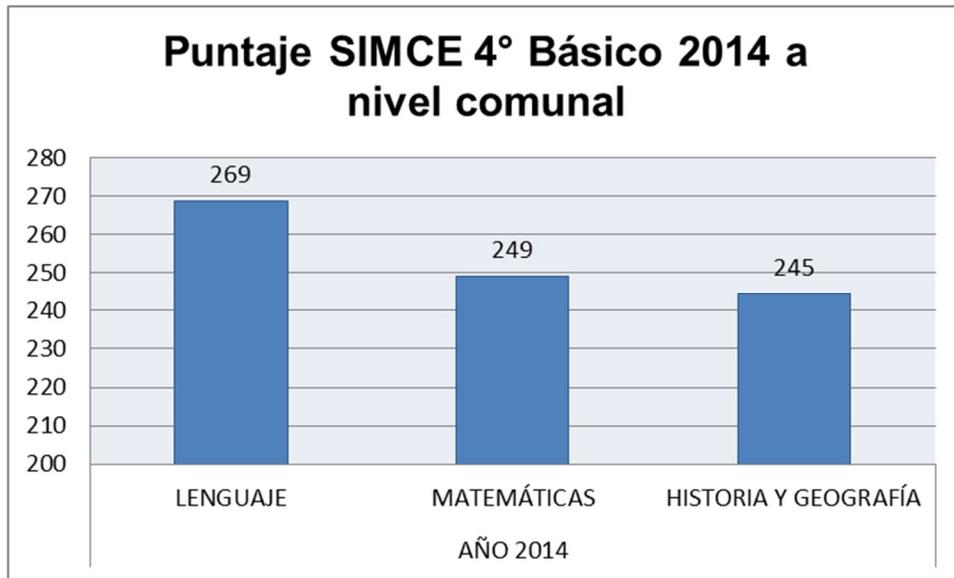
Gráfico N°1: Puntaje SIMCE a nivel comunal por cursos (4° Básico en azul y 8° Básico en rojo).



(Fuente: Elaboración desde los Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

Para obtener el último puntaje (2014) SIMCE de 4° Básico a nivel comunal se sacó el promedio de todas las escuelas separándolas por asignatura, teniendo en consideración como se mencionó, que sólo se registran información histórica de las 3 escuelas más grandes de la comuna: Pedro Pablo Muñoz, José Santos Ossa y Calos Condell. En lo que respecta a los resultados en sí, se aprecia una preeminencia en el área de Lenguaje con 269 puntos, luego Matemática con 249 puntos y por último Historia y Geografía con 245 puntos (Ciencias Naturales no fue considerada ese año).

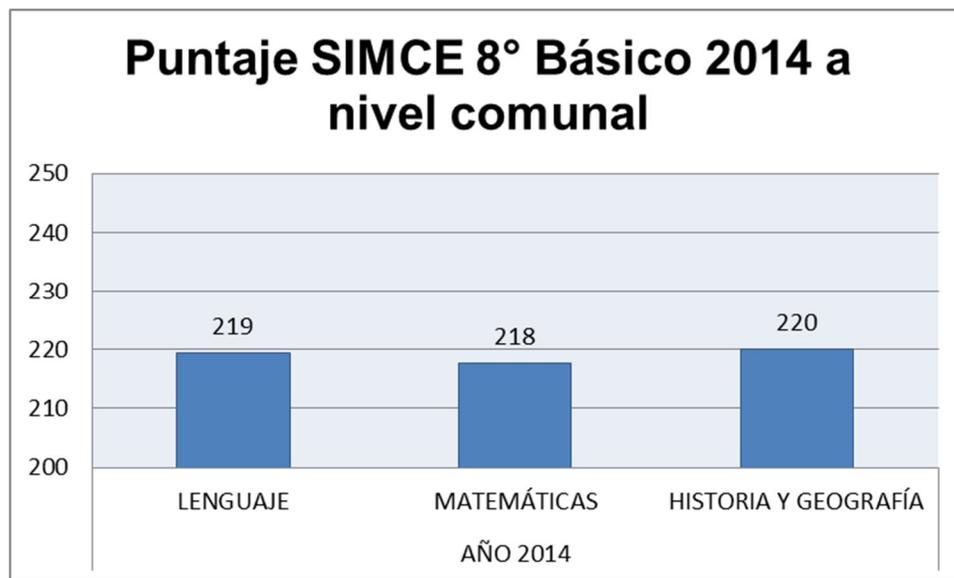
Gráfico N°2: Puntaje SIMCE 4° Básico 2014 a nivel comunal en 3 asignaturas (Lenguaje, Matemática e Historia y Geografía).



(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela desde los Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

Por su parte, para obtener los resultados en 8°Básico, se siguió la misma lógica, mostrando un panorama más parejo que el gráfico anterior. Se puede concluir que entre las 3 asignaturas hay un promedio de 218 puntos.

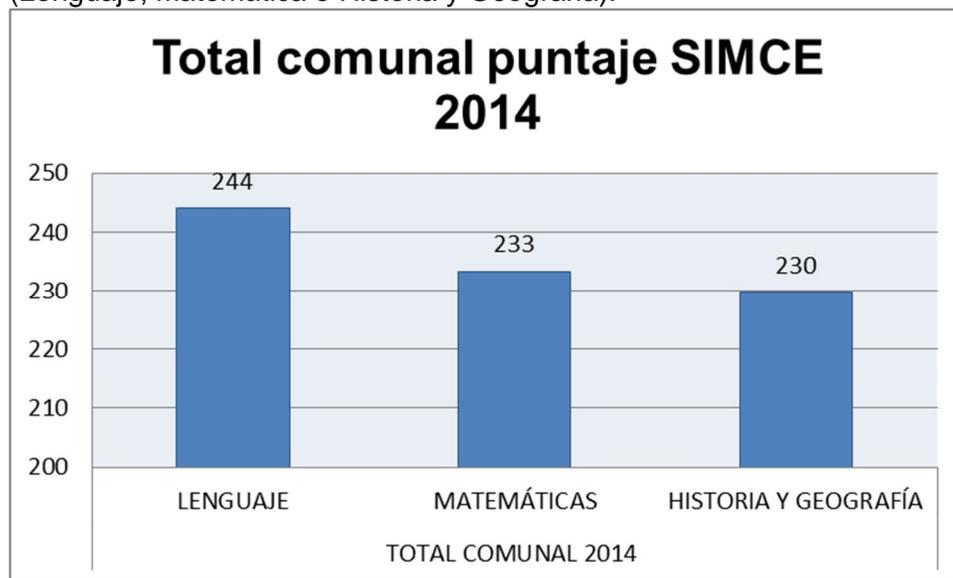
Gráfico N°3: Puntaje SIMCE 8° Básico 2014 a nivel comunal en 3 asignaturas (Lenguaje, Matemática e Historia y Geografía).



(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela desde los Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

Teniendo diferenciado los niveles de 4°Básico y 8°Básico es posible, promediando ambos resultados, obtener un análisis más general que represente en definitiva a toda la comuna. Lo que genera un puntaje de 244 en Lenguaje, luego Matemática con 233 y por último Historia y Geografía con 230 puntos respectivamente.

Gráfico N°4: Puntaje total SIMCE 2014 a nivel comunal en 3 asignaturas (Lenguaje, Matemática e Historia y Geografía).



(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela desde los Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl)

2.2 Ranking de escuelas por asignatura

Esta tabla sintetiza a las tres escuelas con mejores niveles de logro en cada una de las pruebas de diagnóstico: Pedro Pablo Muñoz, Carlos Condell y la escuela rural multigrado San Andrés.

Tabla N°15: Ranking de escuelas por asignatura en pruebas de diagnóstico

Ranking				
	Lenguaje	Matemática	Historia y Geografía	Ciencias Naturales
1	Esc. Pedro Pablo Muñoz	Esc. San Andrés	Esc. San Andrés	Esc. San Andrés
2	Esc. Carlos Condell	Esc. Pedro Pablo Muñoz	Esc. Pedro Pablo Muñoz	Esc. Carlos Condell
3	Escuelas: Punta de Choros y San Andrés	Esc. Carlos Condell	Esc. Carlos Condell	Esc. Punta de Choros
4	Escuela Los Choros	Escuelas: Punta de Choros, Los Choros y Punta Colorada	Esc. Punta de Choros	Esc. Pedro Pablo Muñoz
5			Esc. José Santos Ossa	Esc. José Santos Ossa
6			Esc. Punta Colorada	Esc. Punta Colorada
7			Esc. Los Choros	Esc. Los Choros

(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela desde los Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

2.3 Resultados de niveles de logro de pruebas de diagnóstico

En los siguientes gráficos se usan abreviaciones para identificar a cada escuela, las que son las siguientes:

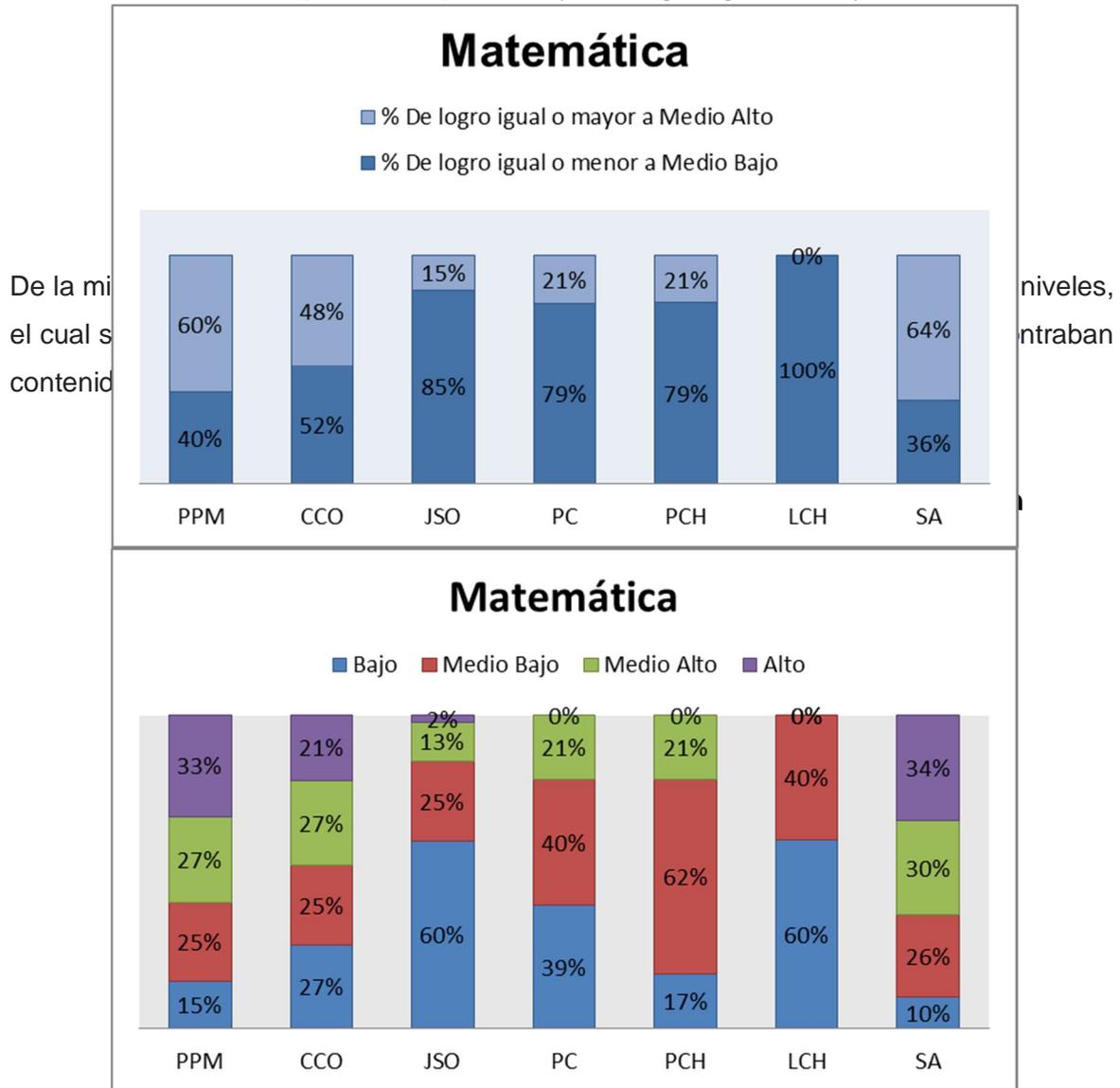
PPM	Pedro Pablo Muñoz
CCO	Carlos Condell
JSO	José Santos Ossa
PC	Punta Colorada
PCH	Punta de Choros
LCH	Los Choros
SA	San Andrés

A continuación, se presentan los resultados asociados los niveles de logro de las pruebas de diagnóstico para cada asignatura. Originalmente, el Ministerio de Educación en los Reportes de Análisis Educativos de la Plataforma PME establece 4 criterios de orden progresivo, éstas son: “Bajo”, “Medio Bajo”, “Medio Alto” y “Alto”. Los cuales se encuentran ordenados por habilidad. No obstante, primero se presentan agrupadas bajo 2 criterios: “Porcentaje de logro igual o mayor a Medio Alto” (que engloba a los niveles “Bajo”+ “Medio Bajo”) y “Porcentaje de logro igual o menor a Medio Bajo” (el cual engloba a los niveles “Medio Alto” + “Alto”).

Para la construcción de los gráficos siguientes, se sumó el total de estudiantes ubicados en cada uno de los criterios mencionados de todos los cursos para luego obtener un porcentaje en función de su suma total. Bajo esta lógica, se aprecian resultados considerables de logro igual o mayor a “Medio Alto” en las escuelas Pedro Pablo Muñoz, Carlos Condell y la escuela rural multigrado San Andrés en Matemática y Lenguaje. En cambio, para las áreas de Historia y Ciencias Naturales, los datos muestran una distribución que tienden a la igualdad entre los dos niveles.

Puntualmente, la asignatura de Matemática muestra un alto número de escuelas concentradas en el nivel de logro igual o menor a Medio Bajo. Destacan las escuelas Pedro Pablo Muñoz y San Andrés con niveles sobre el 50% de logro igual o mayor a Medio Alto.

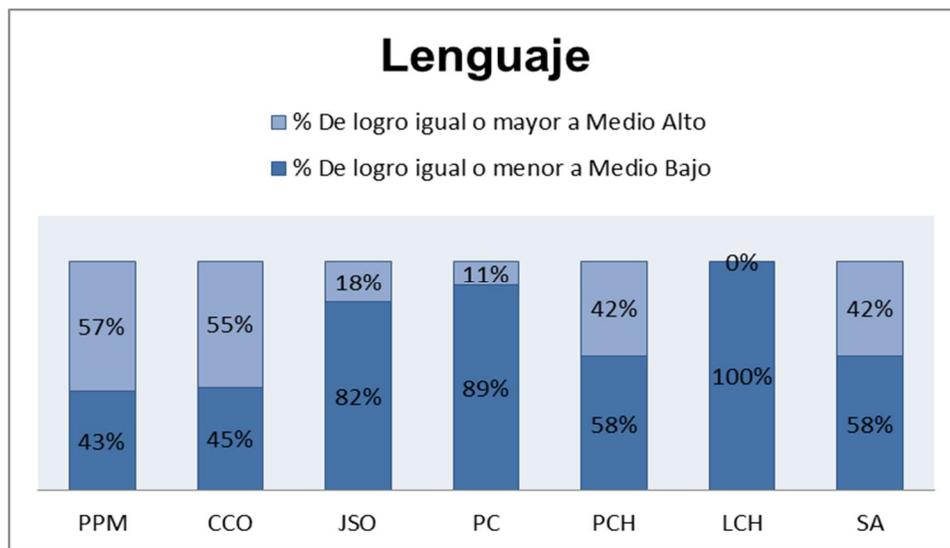
Gráfico N°5: Resultados niveles de aprendizaje de Matemática según los criterios; por sobre porcentaje de logro igual o mayor a “Medio Alto”



(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales pertenecientes a los PME 2015 de cada escuela).

En el siguiente gráfico se detalla los porcentajes correspondientes a la asignatura de Lenguaje, como es posible apreciar que las escuelas Pedro Pablo Muñoz y Carlos Condell obtienen resultados por sobre el 50% de niveles de logro iguales o superiores a Medio Alto.

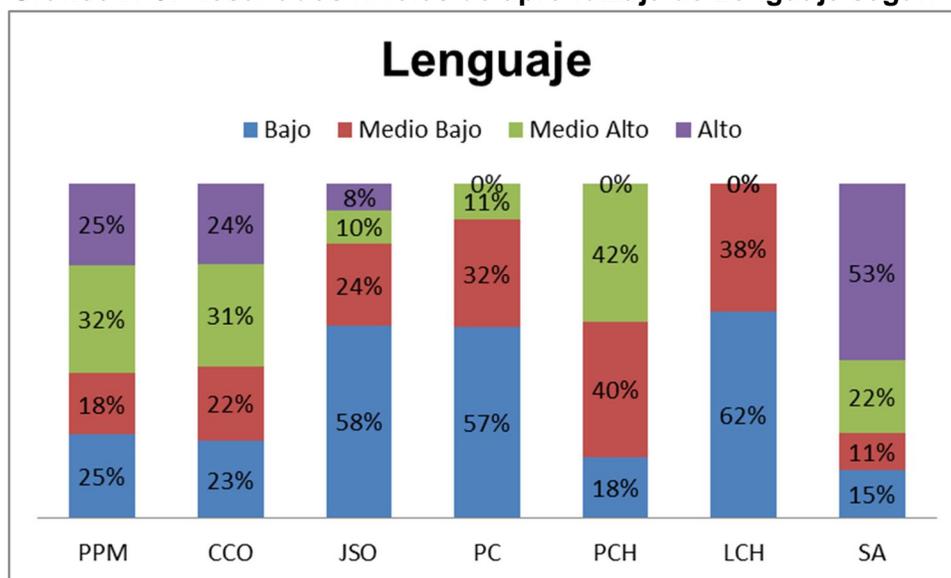
Gráfico N°7: Resultados niveles de aprendizaje de Lenguaje según dos criterios; por sobre porcentaje de logro igual o mayor a Medio Alto y por debajo de logro igual o menor a Medio Bajo.



(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela desde los Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl)

De la misma manera, pero utilizando el criterio original de la plataforma PME de 4 niveles, el cual se obtuvo sumando todos los estudiantes de todos los cursos que se encontraban contenidos en cada uno de los criterios asignados:

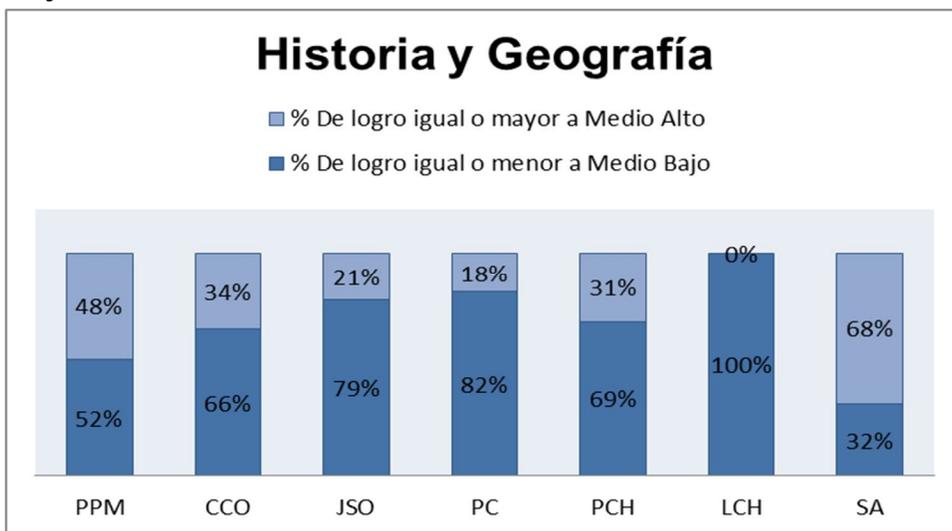
Gráfico N°8: Resultados niveles de aprendizaje de Lenguaje según



(

Por su parte, en la asignatura de Historia y Geografía se observa que casi la totalidad de las escuelas se encuentran en más de un 50% en el nivel de logro igual o menor a Medio Bajo, a excepción de la escuela San Andrés.

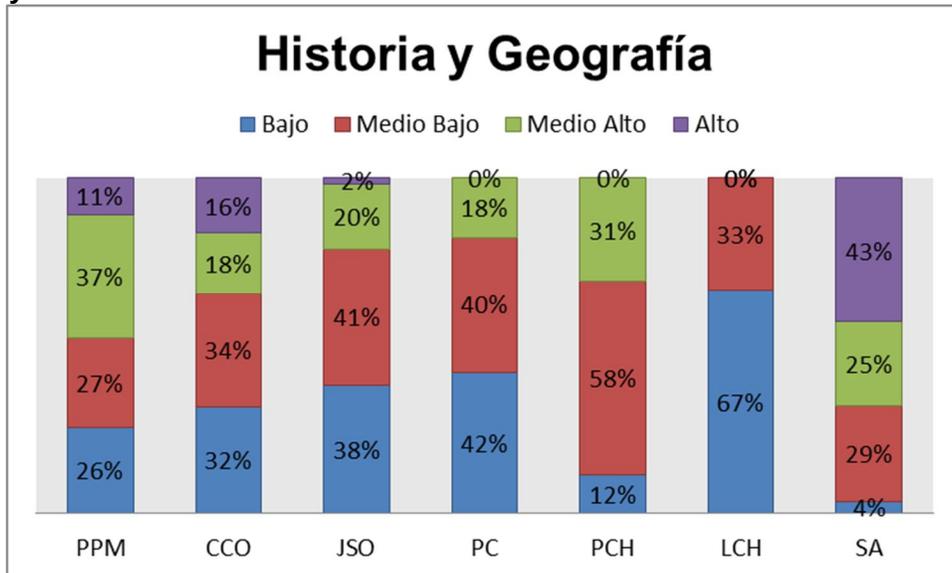
Gráfico N°9: Resultados niveles de aprendizaje de Historia y Geografía según dos criterios; por sobre porcentaje de logro igual o mayor a Medio Alto y por debajo de logro igual o menor a Medio Bajo.



(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela desde los Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

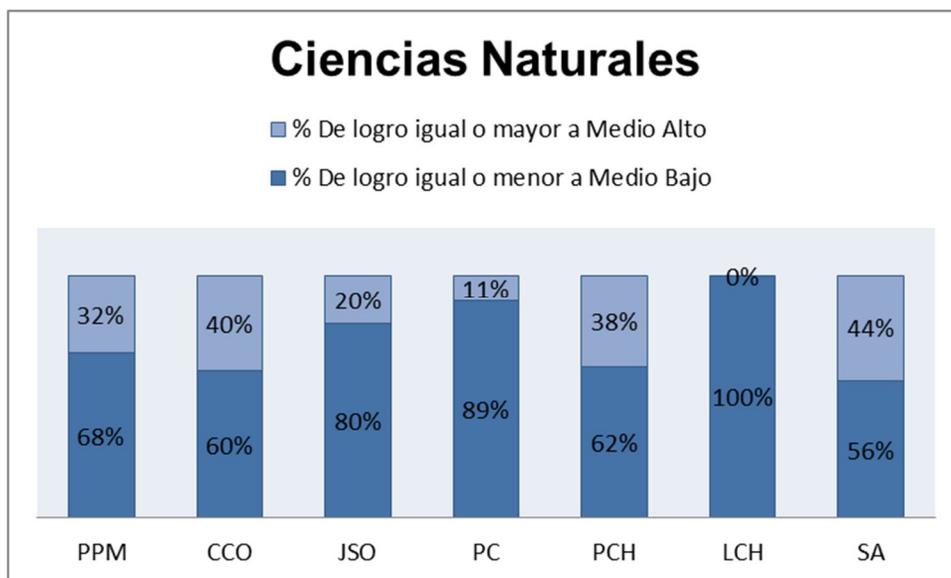
De la misma manera, pero utilizando el criterio original de la plataforma PME de 4 niveles, el cual se obtuvo sumando todos los estudiantes de todos los cursos que se encontraban contenidos en cada uno de los criterios asignados:

Gráfico N°10: Resultados niveles de aprendizaje de Historia y Geografía según cuatro criterios; “Bajo”, “Medio Bajo”, “Medio Alto” y “Alto”.



Por último, Ciencias Naturales presenta un comportamiento porcentual donde predomina el porcentaje de logro igual o menor a Medio Bajo en todas las escuelas.

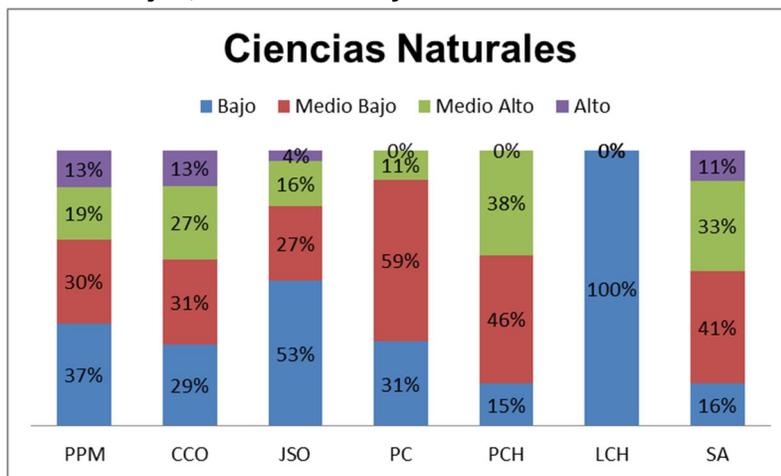
Gráfico N°11: Resultados niveles de aprendizaje de Ciencias Naturales según dos criterios; por sobre porcentaje de logro igual o mayor a Medio Alto y por debajo de logro igual o menor a Medio Bajo.



(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela desde los Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl)

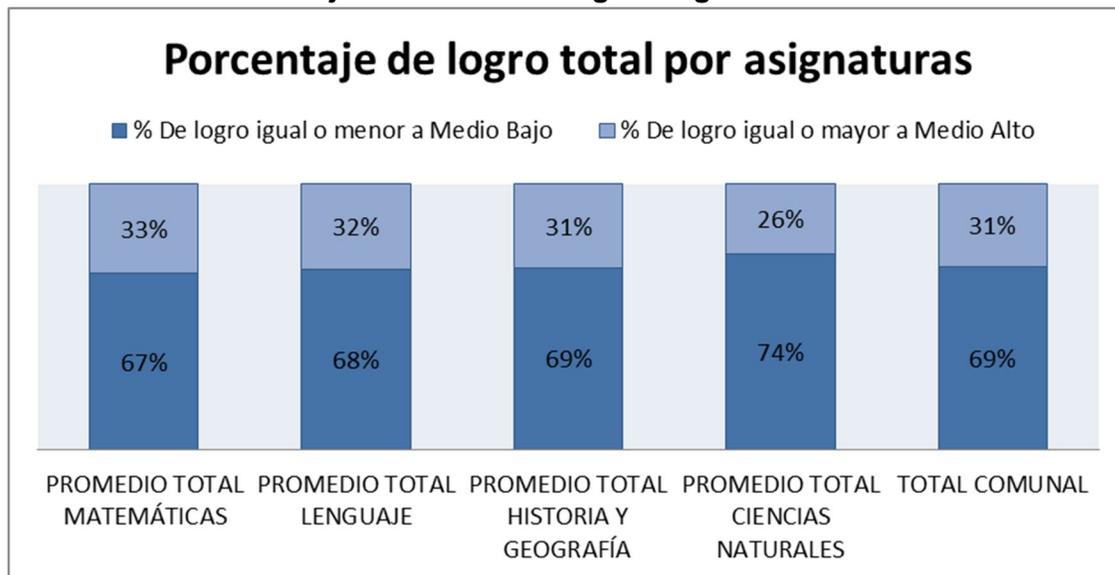
De la misma manera, pero utilizando el criterio original de la plataforma PME de 4 niveles, el cual se obtuvo sumando todos los estudiantes de todos los cursos que se encontraban contenidos en cada uno de los criterios asignados:

Gráfico N°12: Resultados niveles de aprendizaje de Ciencias Naturales según cuatro criterios; “Bajo”, “Medio Bajo”, “Medio Alto” y “Alto”.



).
 Los siguientes dos gráficos evidencian que, a escala comunal, el nivel de logro igual o mayor a “Medio Alto” constituye 1/3 del total de estudiantes evaluados. Esto es, tanto a escala de asignatura como a escala global. Dichos gráficos fueron elaborados una vez ya obtenidos todos los desempeños de cada escuela, luego se procedió a agrupar de acuerdo a las asignaturas.

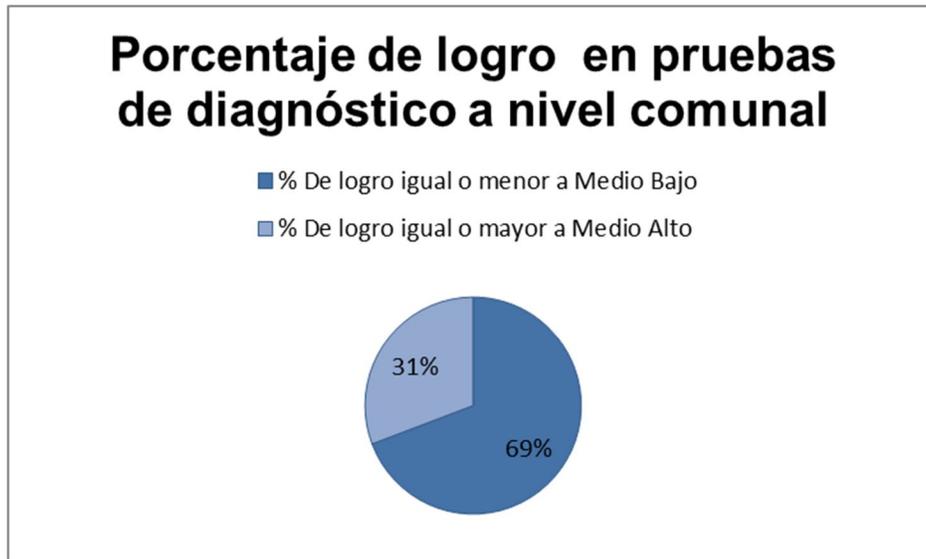
Gráfico N°13: Porcentaje total comunal según asignaturas



(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela desde los Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

Finalmente es posible obtener un promedio entre las mismas asignaturas, a modo de total comunal, el cual presenta 1/3 de estudiantes situados en un nivel de logro igual o mayor a Medio Alto.

Gráfico N°14: Porcentaje total comunal según criterios; por sobre porcentaje de logro igual o mayor a “Medio Alto” y por debajo de logro igual o menor a “Medio Bajo”.



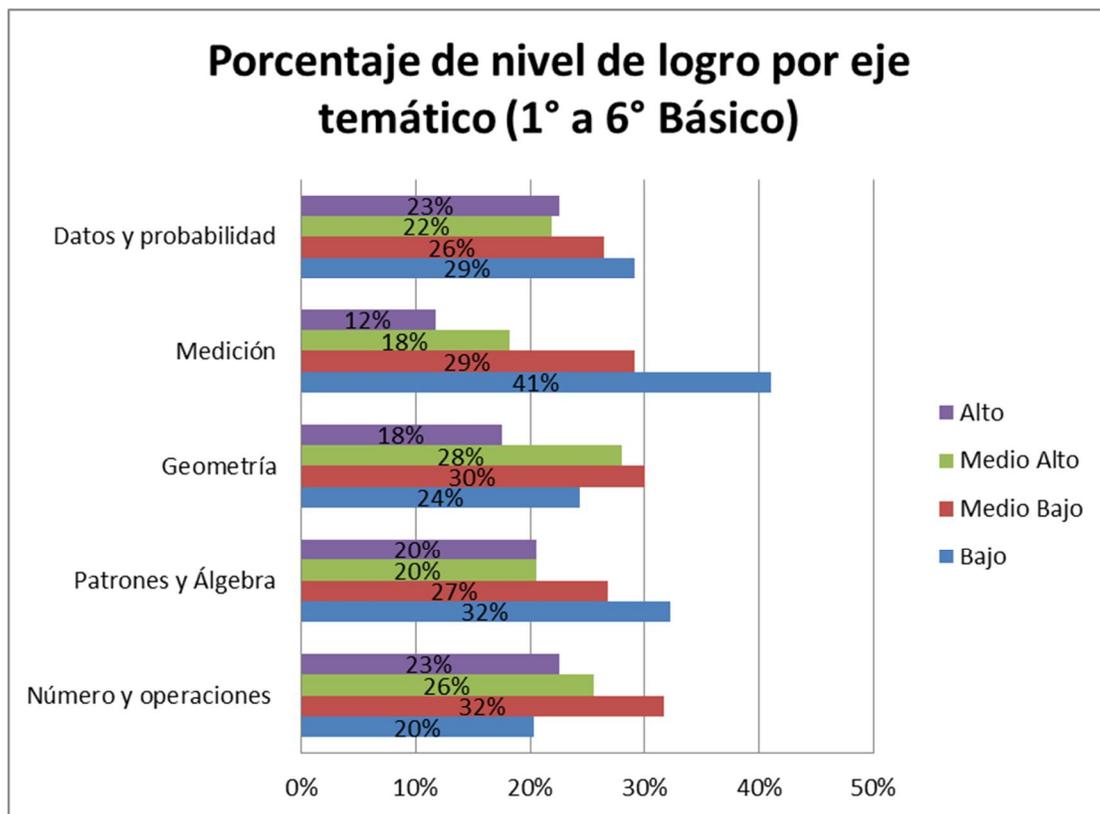
www.comunidadeducativa.cl

2.4 Resultados de pruebas de diagnóstico por habilidad, eje temático y aprendizaje

Utilizando la misma base de datos se elaboraron los siguientes gráficos a través de la suma total en cada uno de 4 niveles de todos los establecimientos, en función de las habilidades, ejes temáticos y aprendizajes que componían cada una de las asignaturas.

En el primer gráfico se aprecia el porcentaje de nivel de logro según eje temático de la asignatura de Matemática que abarca desde 1° a 6° Básico. En dicho gráfico los ejes temáticos de Datos y probabilidad, Patrones y Álgebra, y Número y operaciones presentan una distribución equilibrada con valores porcentuales más o menos parecidos que fluctúan entre el 20% y 30%. Solamente el eje temático de Medición presenta un 41% de estudiantes en nivel Bajo en contraste con un 12% en nivel Alto.

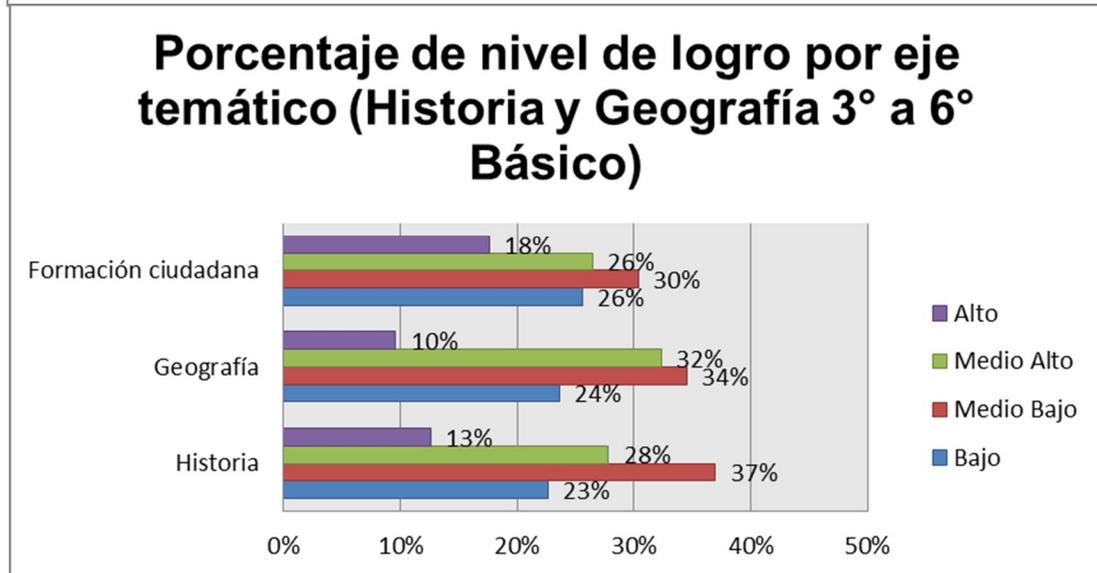
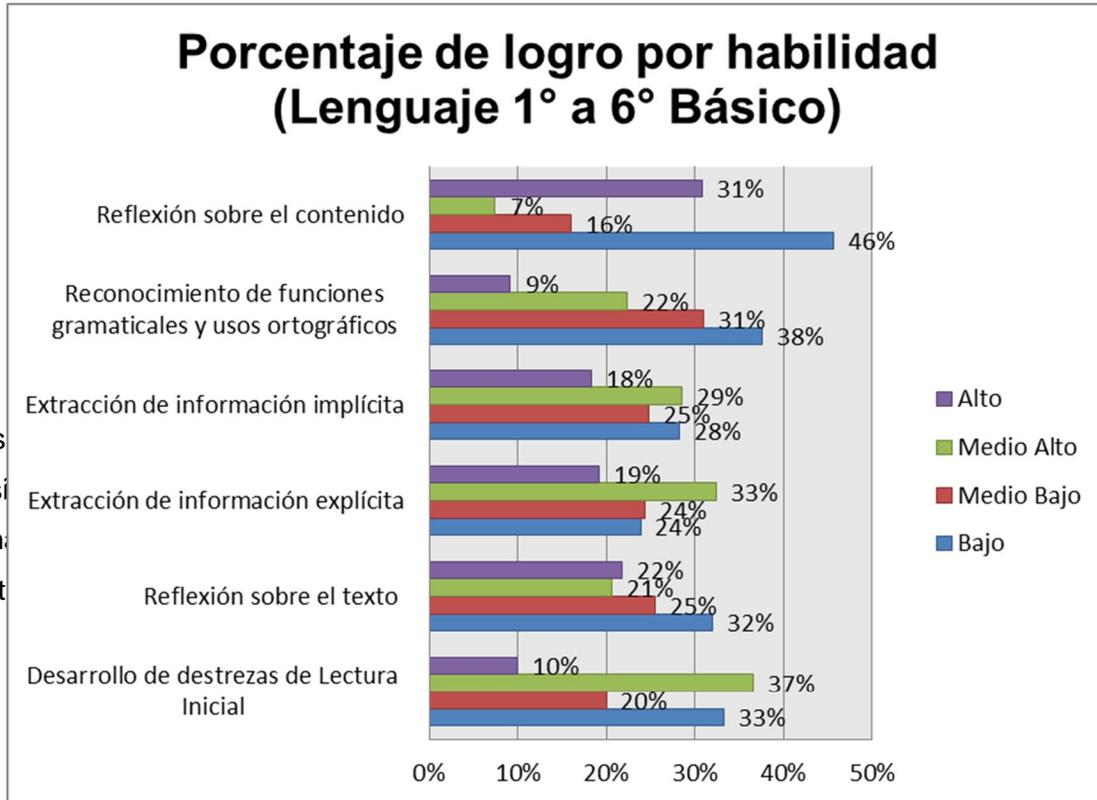
Gráfico N° 15: Porcentaje comunal por eje temático (Matemática 1° a 6° Básico).



(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela desde los Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

De la misma manera, las habilidades que componen la asignatura de Lenguaje mostraron que existe una preeminencia de estudiantes en el nivel Bajo en las habilidades de Reflexión sobre el contenido, Reconocimiento de funciones gramaticales y usos ortográficos y Reflexión sobre el texto, aunque tal preeminencia no es estadísticamente significativa. En tanto, las habilidades de Extracción de información implícita, Extracción de información explícita y Desarrollo de destrezas de Lectura inicial se observa un predominio de estudiantes en nivel Medio Alto.

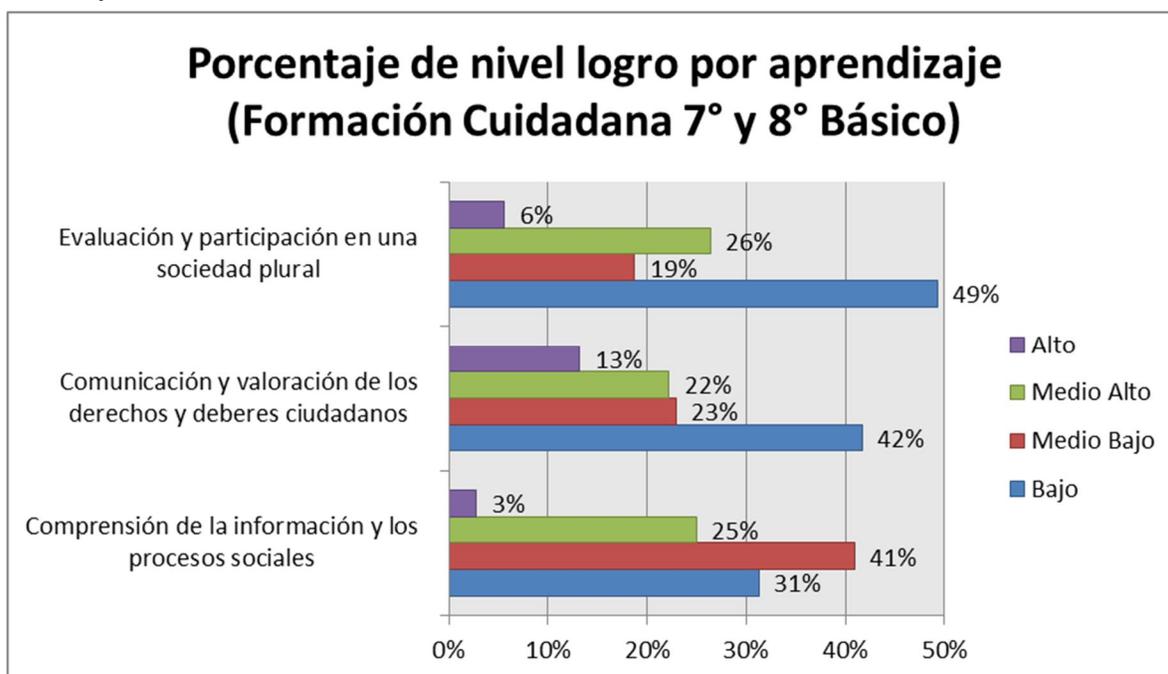
Gráfico N°16: Porcentaje comunal por habilidad (Lenguaje 1° a 6° Básico).



(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela desde los Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

En relación al área de Formación Ciudadana que abarca desde 7° a 8° Básico se aprecia una concentración mayoritaria de estudiantes en el nivel Bajo pertenecientes a los aprendizajes de Evaluación y participación en una sociedad plural y Comunicación y valoración de los derechos y deberes ciudadanos, por su parte el aprendizaje Comprensión de la información y los procesos sociales concentra su mayoría en los niveles medios.

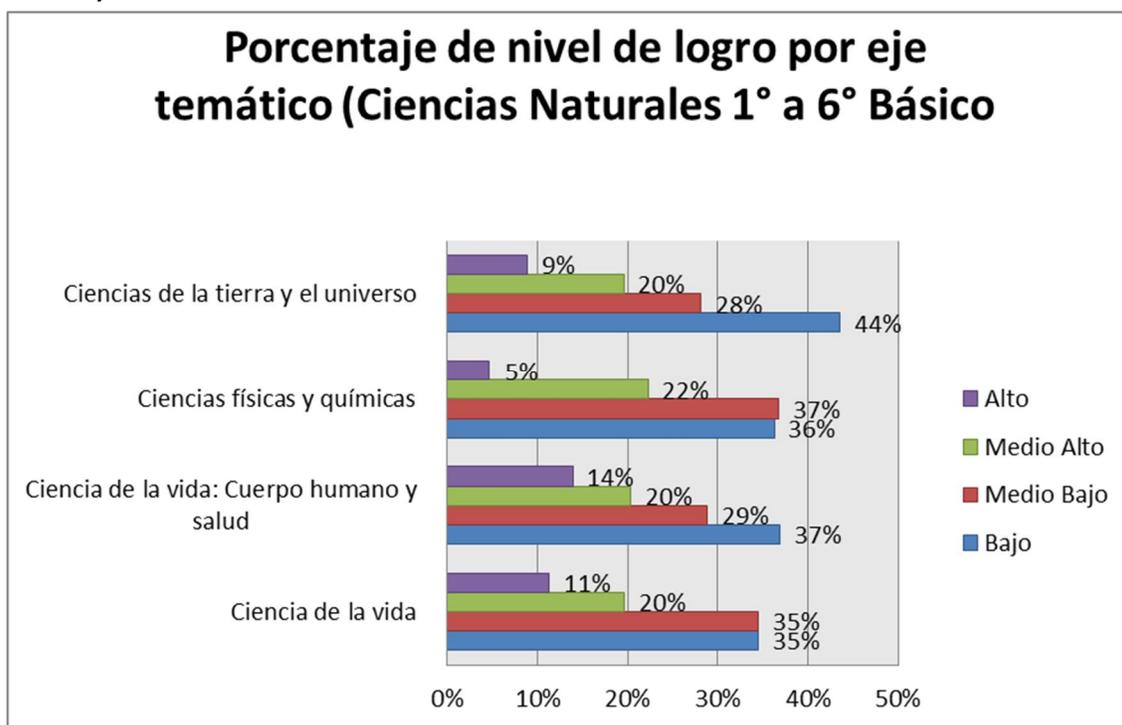
Gráfico N°18: Porcentaje comunal por aprendizaje (Formación Ciudadana 7° y 8° Básico)



(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela desde los Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

Por último, los ejes temáticos de Ciencias de la tierra y el universo, Ciencias físicas y químicas y Ciencia de la vida muestran más del 50% total de los estudiantes en los niveles Medio Bajo y Bajo. Solamente en el eje Ciencia de la vida: Cuerpo humano y salud la distribución de los estudiantes es menos homogénea con valores porcentuales que fluctúan desde los 14% hasta los 37%.

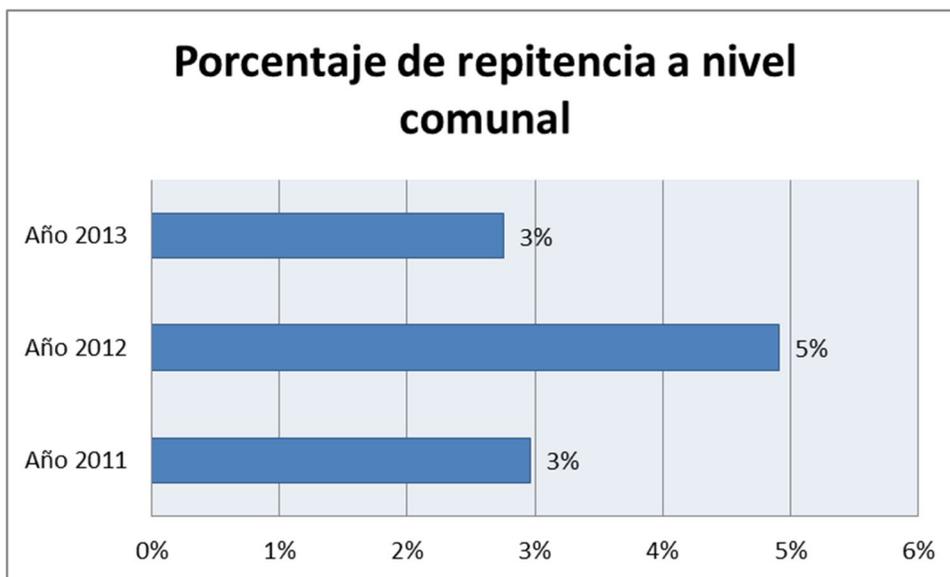
Gráfico N°19: Porcentaje comunal por eje temático (Ciencias Naturales 1° a 6° Básico).



(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela desde los Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

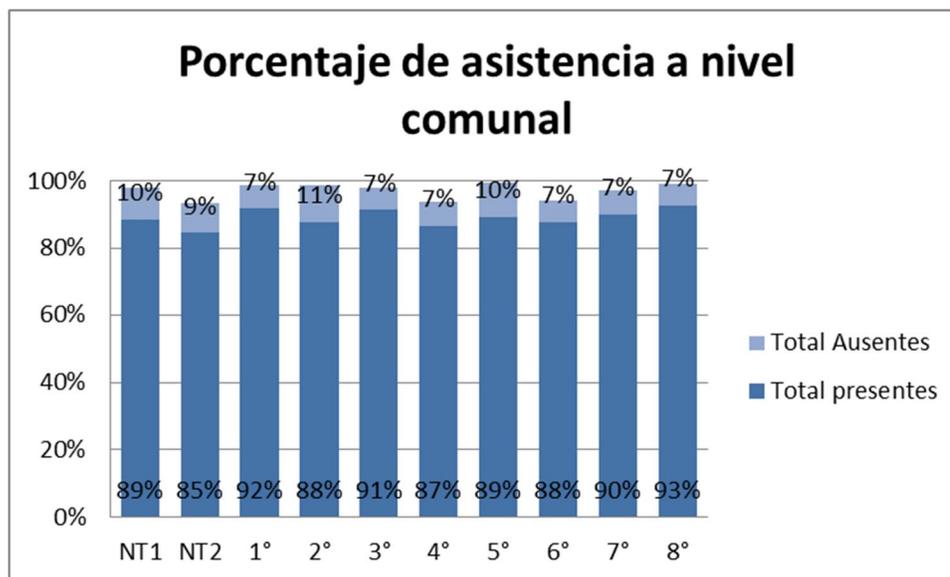
1.6 Porcentaje de Repitencia⁹

Gráfico N°20: Porcentaje comparativo de retiro escolar a nivel comunal



2.7 Asistencia de estudiantes¹⁰

Gráfico N°21: Porcentaje de asistencia estudiantes a nivel comunal



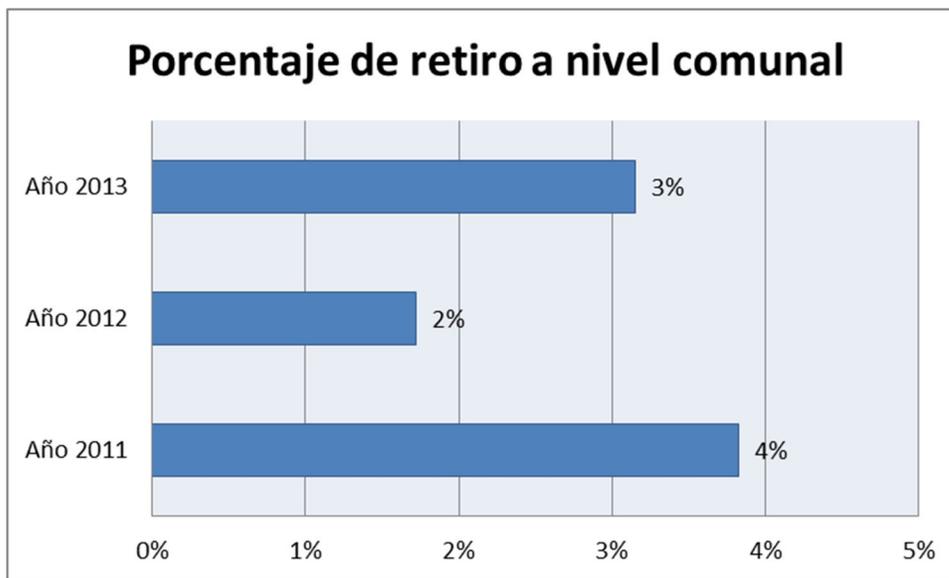
⁹ Para más detalles, ver anexo.

¹⁰ Para más detalles, ver anexo.

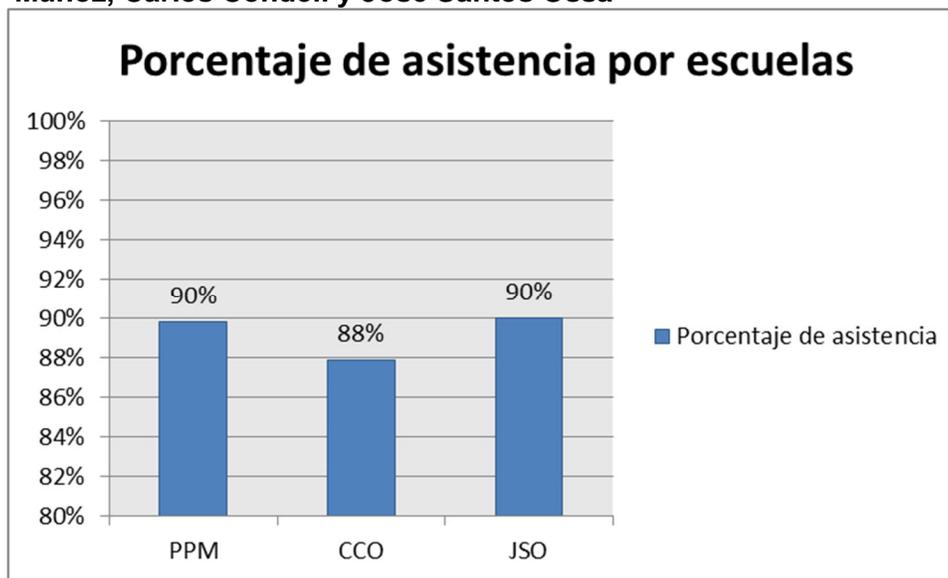
2.8 Porcentaje de retiro escolar

En relación a los porcentajes de retiro escolar y repitencia es necesario consignar que ambos presentan comportamientos estables que no superan el 3% del total, con excepción de lo registrado en 2012 en donde se aprecia una disminución del retiro escolar (2%) y un aumento en la repitencia (5%)¹¹.

Gráfico N°22: Porcentaje comparativo de retiro escolar a nivel comunal



Muñoz, Carlos Condell y José Santos Ossa

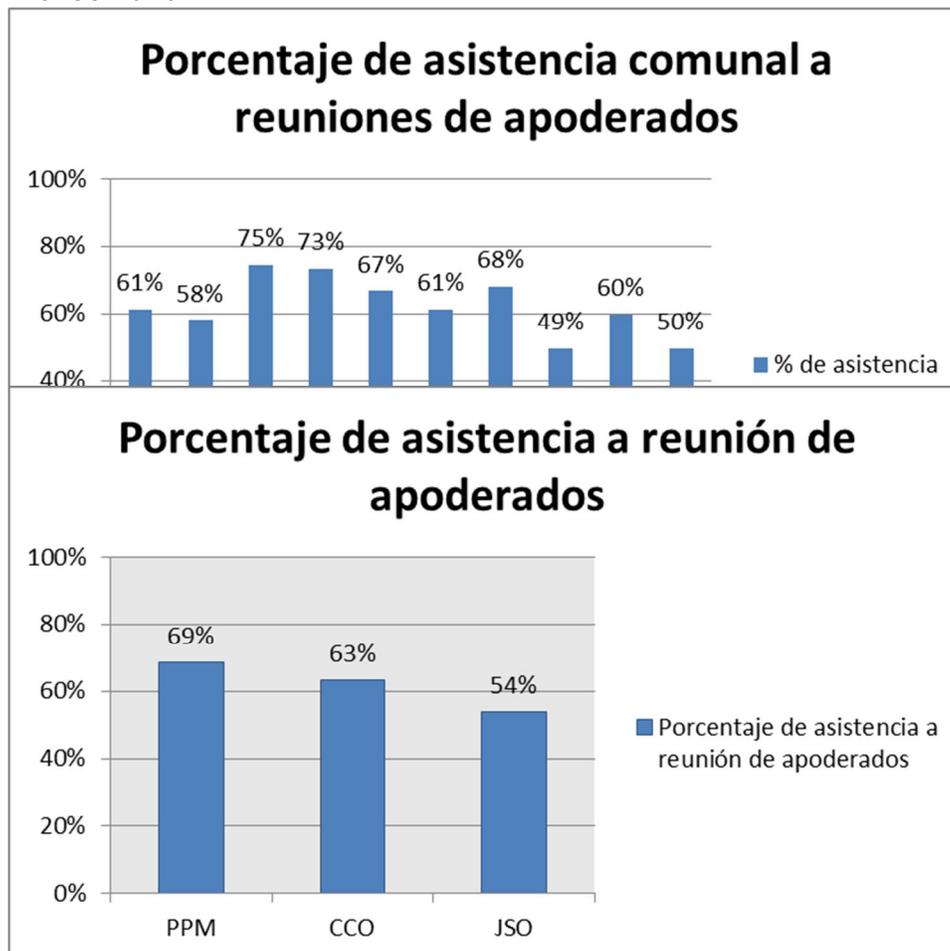


(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela).

¹¹ Para más detalles, ver anexo.

2.8 Asistencia de apoderados¹²

Gráfico N°24: Porcentaje de asistencia a reuniones de apoderados a nivel comunal



¹² Para más detalles, ver anexo.

2.11 Diagnóstico de procesos.

A continuación, se presenta un análisis FODA acerca de la gestión del DAEM, además de una síntesis de las principales problemáticas de cada escuela según el área de proceso. Es decir, las conclusiones por Área de Proceso y Resultado contenidas en el PME.

2.11.1 Análisis FODA DAEM:

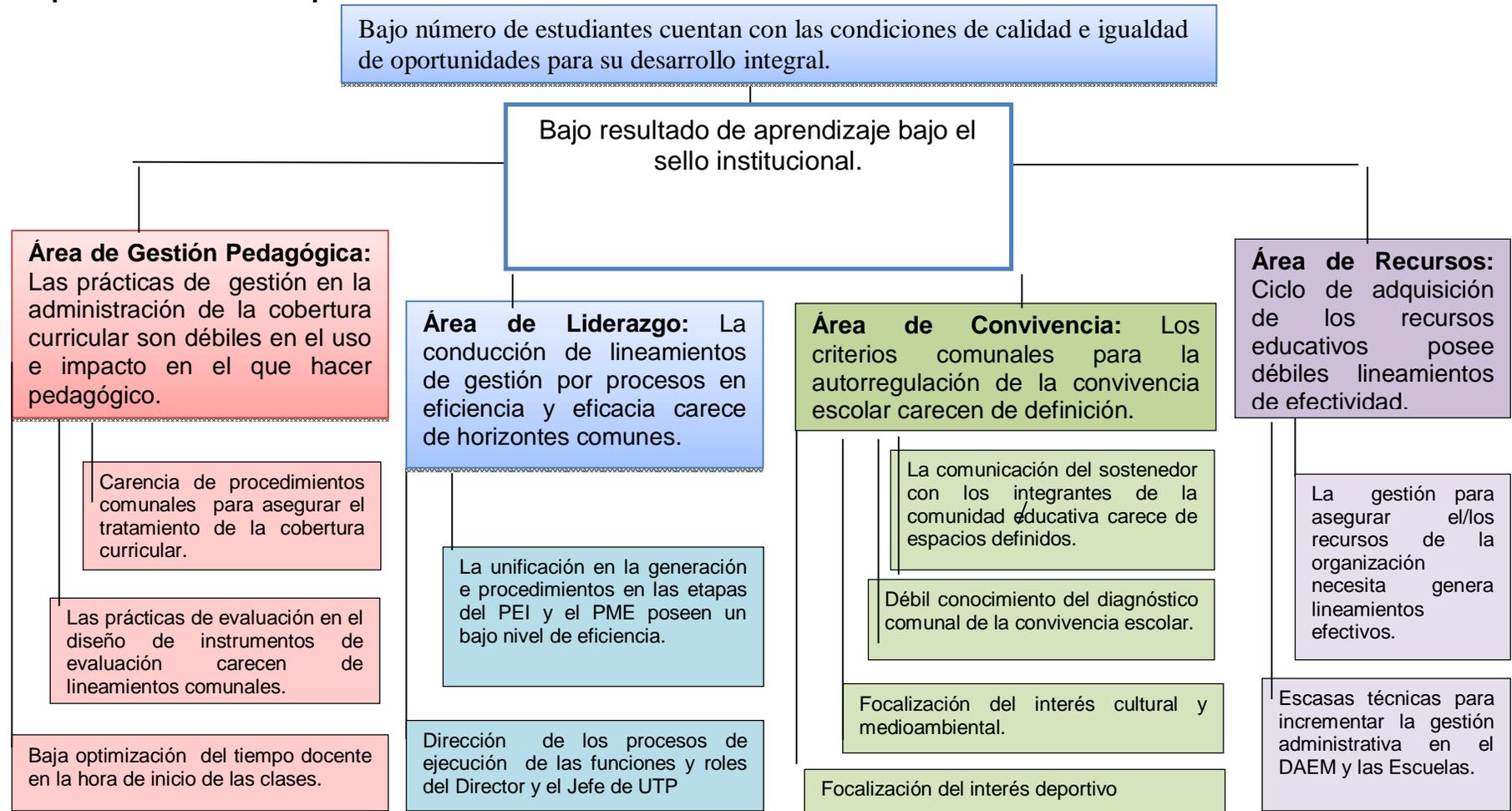
Tabla N°18: Análisis FODA DAEM

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Disponibilidad del equipo técnico pedagógico para la gestión del cambio.</p> <p>2. Disponibilidad de recursos para gestionar estrategias, a partir del año 2016.</p> <p>3. Cuenta con un equipo de directores que presenta disposición al logro de los resultados.</p> <p>4. Se dispone de infraestructura idónea para desarrollar tareas de gestión.</p> <p>5. Confianza de la autoridad (alcalde) Hacia la gestión del departamento.</p> <p>6. Alto de nivel de competencias de comunicación interpersonal entre el equipo de liderazgo del sostenedor y los establecimientos.</p> <p>7. Índices de eficiencia interna con un nivel adecuado.</p>	<p>1. Insuficiente personal y especialización funcional en la gestión administrativa DAEM.</p> <p>3. Baja eficiencia de gestión de monitoreo debido a las distancias entre las escuelas.</p> <p>4. La gestión docente presenta debilidades en la generación de prácticas efectivas para implementar el currículum.</p> <p>5. Ausencia de criterios comunales de autorregulación comunal en las escuelas.</p> <p>6. La gestión de recursos carece de lineamientos y protocolos establecidos.</p> <p>7. Débil coordinación y programación de actividades de gestión para desarrollar los PME.</p> <p>8. Ausencia de procedimientos de control integral de procesos.</p> <p>9. Alta frecuencia de permisos administrativos.</p> <p>10. Baja eficiencia en la entrega de la gestión de recursos para implementar el currículum.</p> <p>11. Bajo impacto de los planes de mejoramiento en los resultados educativos y en las evaluaciones de las asignaturas.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Programas ministeriales de apoyo a la implementación de los PME.</p> <p>2. Generación de enseñanza media en la comuna a partir del 2016.</p> <p>3. Organizaciones externas que cuentan con servicios de investigación educativa en la región.</p>	<p>1. Débil planificación de una política de acuerdo en trabajo conjunto con el gremio docente y el sostenedor.</p> <p>2. Limitada disponibilidad de proveedores que accedan a gestionar la venta de recursos para implementar las acciones de los PME.</p>

(Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo).

2.11.2 Debilidades y Causas según Áreas: Árbol de problemas¹³

Esquema N°1: Árbol de problemas sobre Áreas de Procesos.



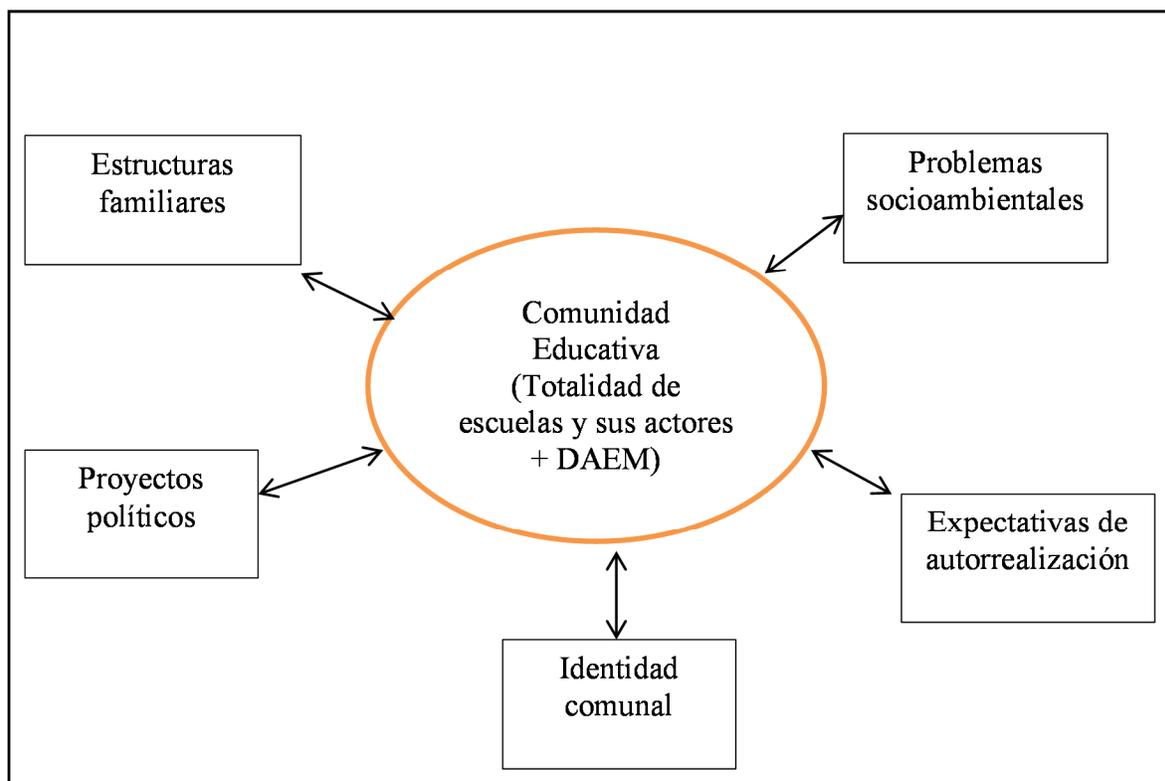
¹³ Metodología del marco lógico para la planificación. Serie N°42. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf?sequence=1

III - ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Análisis de los factores socioculturales que inciden en las comunidades educativas de la comuna

Un análisis del panorama educativo de la comuna implica tomar en consideración factores socioculturales que interactúan y dan forma a su fisonomía. En este sentido la totalidad de los establecimientos educacionales deben ser comprendidos como estructuras estructuradas estructurantes¹⁴, es decir, organizaciones influenciadas por su contexto y, al mismo tiempo, capaces de generar sus propias pautas de referencia. En otras palabras, las escuelas son un reflejo de su entorno y a la vez productoras de un tipo de cultura particular, tal como se puede evidenciar en el siguiente esquema:

Esquema N°2: Comunidad educativa como estructura estructurada estructurante

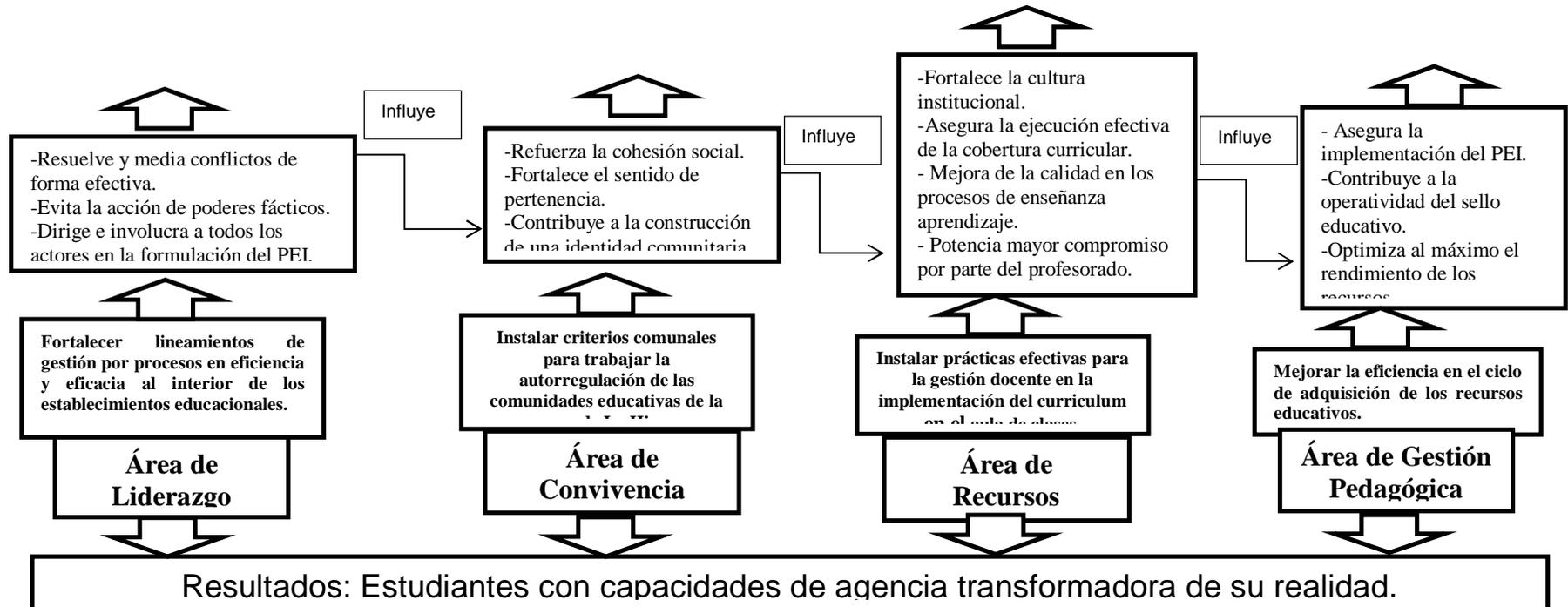
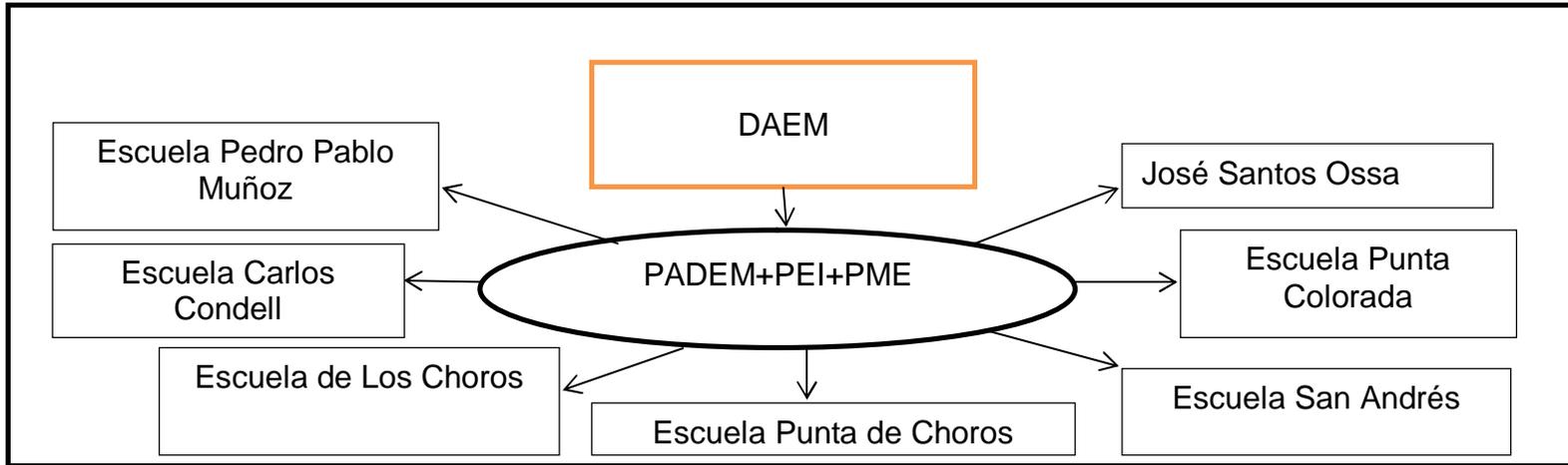


¹⁴ Bourdieu, 2007 en Aguilar (2013).

Teniendo en consideración lo anterior, una vez definidos los Objetivos Estratégicos correspondientes a cada Área de Proceso a nivel comunal su ejecución guarda vinculación directa con la subsanación de sus problemáticas. Bajo esta lógica, la significancia del PADEM se entiende en función de su capacidad para articularse con el PEI y el PME. Ellos constituyen el sustento basal de la Educación en la comuna, en donde el DAEM opera como agente directriz de cada uno de los establecimientos. Así, a partir de la propuesta perteneciente al área de Liderazgo, orientado a fortalecer los lineamientos de gestión, se espera que tenga directa incidencia en la resolución de conflictos, la formulación del PEI y tenga influencia en la siguiente área, a saber, la de Convivencia, la cual se centra en la autorregulación y tiene un impacto positivo en el sentido de identidad de la comunidad. Asimismo, su eficacia guarda coherencia con el área de Gestión Pedagógica, focalizada en las prácticas efectivas docentes y que su consecución tiene implicancias concretas en la última área de Recursos, la que pretende mejorar la eficiencia de la administración de los mismos. De allí que su correcta concatenación constituya una mejora sustancial en los procesos de enseñanza aprendizaje, sumado a la importancia de generar un profesorado más comprometido con la institución, lo que generará estudiantes más autónomos y con una alta capacidad de agencia transformadora.

El siguiente esquema relacional grafica la articulación entre PIE, PME y PADEM, y las propuestas para enfrentar las problemáticas según las Áreas de Proceso a nivel comunal:

Esquema N°3: Articulación relacional entre PIE, PME y PADEM según las Áreas de Proceso a nivel comunal:



En síntesis, la escuela como institución debe ser capaz de contribuir a definir el **proyecto de vida** de cada estudiante, de forma tal que su contexto no sea un condicionador limitante a la hora de perfilarlo. En otras palabras, la escuela debe generar las instancias propicias de transformación en el estudiante. Un impacto que traspasa desde la comunidad educativa a todo su espacio social.

3.2 Algunos fundamentos sobre el establecimiento de estándares que orienten el diseño de instrumentos de evaluación.

La necesidad de consolidar criterios estandarizados en el diseño evaluativo responde a una condición propia de América Latina, a saber, se sostiene, que las reformas educativas no han podido alcanzar los resultados esperados debido al carácter de inestabilidad política que ha afectado a la región históricamente, lo que se traduce en inestabilidad y falta de permanencia en políticas públicas en educación. Es por ello que su importancia recae precisamente a contribuir a la superación endémica de dicho desfase¹⁵.

Es así como la evaluación en educación constituye un área de enorme valor a la hora de medir y comprender los verdaderos impactos de los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. En este contexto, dentro de las principales problemáticas a la hora de plantear el diseño de instrumentos es el hecho de enfrentar la multiplicidad de aspectos a considerar (pedagógicos, tecnológicos o de interacción como el caso de las TIC's), sin embargo al no consensuar instrumentos orientados hacia la integralidad, se tiende a la aplicación de diversas formas de evaluación, de forma separada y además, teniendo en consideración la excesiva heterogeneidad y la falta de estándares coherentes a su contexto educativo, conllevan a un impacto directo en el nivel de la Calidad¹⁶. De allí que el valor de los instrumentos se encuentre en la capacidad de su uso y reutilización condicionada a los diversos contextos educativos, coherencia que debe evidenciarse mientras estos puedan responder eficientemente a las necesidades de aprendizajes de dichos espacios¹⁷.

¹⁵ Casassus, Arancibia & Froemel, 1996: 232

¹⁶ Hernández, Silva & Velásquez, 2012: 2.

¹⁷ *Ibíd.*:12.

En este sentido, es pertinente precisar que los estándares constituyen lineamientos y criterios útiles para la formulación de juicios respecto del estado de una determinada área de la Educación. En general, su utilidad es definida en tanto estos pueden convertirse en un parámetro de comparación entre distintas realidades socioeducativas¹⁸. Operan como un verdadero nexo, que logra la convergencia entre un concepto cualitativo y la expresión o evidencia medible cuantitativa de un determinado resultado de aprendizaje¹⁹.

Tanto a nivel externo como dentro de las organizaciones educativas, la importancia de disponer de estándares que dirijan el diseño de instrumentos de medición y evaluación, se encuentra en su capacidad para funcionar como un sistema de referencia racional²⁰ capaz de generar confiabilidad a partir de su naturaleza como constructos teóricos elaborados y consensuados por profesionales pertinentes y la autoridad correspondiente. Mientras mayor sea el nivel de confianza que proporcione esta noción, mayor será su capacidad agencial, es decir, su accionar será más eficaz²¹.

Contar con tal sistema referencial logra dotar de un protocolo de gestión institucional, fortaleciendo su cultura organizacional y contribuyendo a la maximización de procesos por parte del docente, el cual ha sido uno de los actores más afectados en su rol profesional, sobre todo en aquellas consecuencias negativas producto de la sobrecarga horaria.

3.3 Repercusiones de la carga horaria en el trabajo docente

Otra de las cuestiones gravitantes para la mejora en la calidad de los procesos educativos guarda relación directa con la distribución del tiempo laboral del docente. Esta cuestión se enmarca en el contexto de las presiones y efectos de las últimas reformas en Educación, donde el profesorado debe afrontar programas curriculares en constante cambio. Para comprender dichas consecuencias, se ha utilizado el concepto de la intensificación del trabajo docente, el cual proviene de las teorías generales del proceso de trabajo. La intensificación conduce a reducir el tiempo de descanso a niveles absurdos, impidiendo al profesional poder reflexionar sobre su propia praxis. Acarrea una diversificación de roles y funciones de manera forzada donde el docente entra en un proceso progresivo de pérdida de autonomía, mermando la calidad de su servicio²².

¹⁸ Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la calidad de la educación, 1997.:248.

¹⁹ Jornet; González; Suárez & Perales, 2011: 127.

²⁰ *Ibíd.*:141.

²¹ Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la calidad de la educación, *op.cit.*:4.

²² Hargreaves, 2000: 76-77.

Además de lo anterior, el proceso de intensificación incrementa notablemente las responsabilidades del trabajo administrativo en pro del cumplimiento de las innovaciones curriculares y pedagógicas. Trayendo consecuencias para la salud mental, emocional y física²³. Todo esto forma parte de una cadena que vincula situaciones tensionantes al interior de la comunidad educativa y donde subyacen malas condiciones laborales, teniendo repercusiones en su nivel de compromiso con los estudiantes, sus pares y el resto de la organización²⁴.

Es por ello que es sumamente importante poder asociar un adecuado programa para la estandarización de criterios en el diseño de instrumentos de evaluación con una mejora considerable en las condiciones laborales del profesorado. Agilizando los procesos y facilitando los flujos de gestión, para así controlar la excesiva burocratización de la praxis docente.

3.4 Importancia de la gestión curricular en los aprendizajes

Los profundos procesos de modernización experimentados en las sociedades contemporáneas en las últimas décadas, amparados bajo la hegemonía de las lógicas de mercado y la economía del conocimiento, han tenido marcada influencia para la configuración de los sistemas educativos, en especial en la construcción de marcos curriculares. Las aceleradas transformaciones sociales exigen un proceso constante de ajuste curricular. Básicamente, las instituciones educativas deben enfrentar la problemática que conlleva una gestión curricular que pueda equilibrar tradición e innovación²⁵.

Al hablar de gestión curricular se está haciendo referencia a todo el proceso relacionado con el diseño, articulación e impacto del currículo enseñado oficial. Lo que fundamentalmente se traduce en la implementación y monitoreo del mismo, considerando en su análisis, determinados principios orientadores como los de amplitud, coherencia, equilibrio y continuidad²⁶.

Es este último principio el cual representa uno de los aspectos más cruciales para asegurar la calidad y mejora en los aprendizajes. Se basa en concebir el aprendizaje

²³ *Ibíd.*: 90.

²⁴ Corvalán, 2005: 72.

²⁵ OIE, 2008: 9-10.

²⁶ Rohlehr, 2006: 2-3.

como un proceso de experiencias y logros previos que permiten al estudiante un continuo desarrollo de manera vertical y progresiva. Es así como, monitorear la cobertura curricular implica analizar y evaluar el nivel de continuidad. Significa la adquisición de contenidos, competencias y habilidades de forma gradual²⁷.

Consolidar un sistema de evaluación y monitoreo de la cobertura curricular resulta entonces vital para poder afrontar las exigencias de las reformas escolares, produciendo el conocimiento necesario para reformular y readecuar la gestión curricular²⁸. De tal manera que, la articulación de un sistema de monitoreo del currículo más el establecimiento de criterios para el diseño de instrumentos de evaluación traería implicancias favorables para el aseguramiento de la Calidad en los aprendizajes y contribuiría a la desintensificación del trabajo docente.

3.5 Construcción de un sello educativo comunal:

Uno de los objetivos implícitos en este PADEM es poder trazar algunas líneas generales que puedan orientar la construcción de un sello educativo a nivel comunal, el cual considere el espíritu de la comunidad sin ignorar las particularidades e identidades de cada escuela, este *ethos* comunal debe expresar los principios institucionales y constituir el fundamento en el cual se perfilen tanto la visión como la misión que direccionen a la comuna.

Una posible visión del DAEM sería “El pleno, desarrollo de las personas en las distintas etapas de su vida de manera de, crear las condiciones para la existencia de una creciente igualdad de oportunidades.”²⁹.

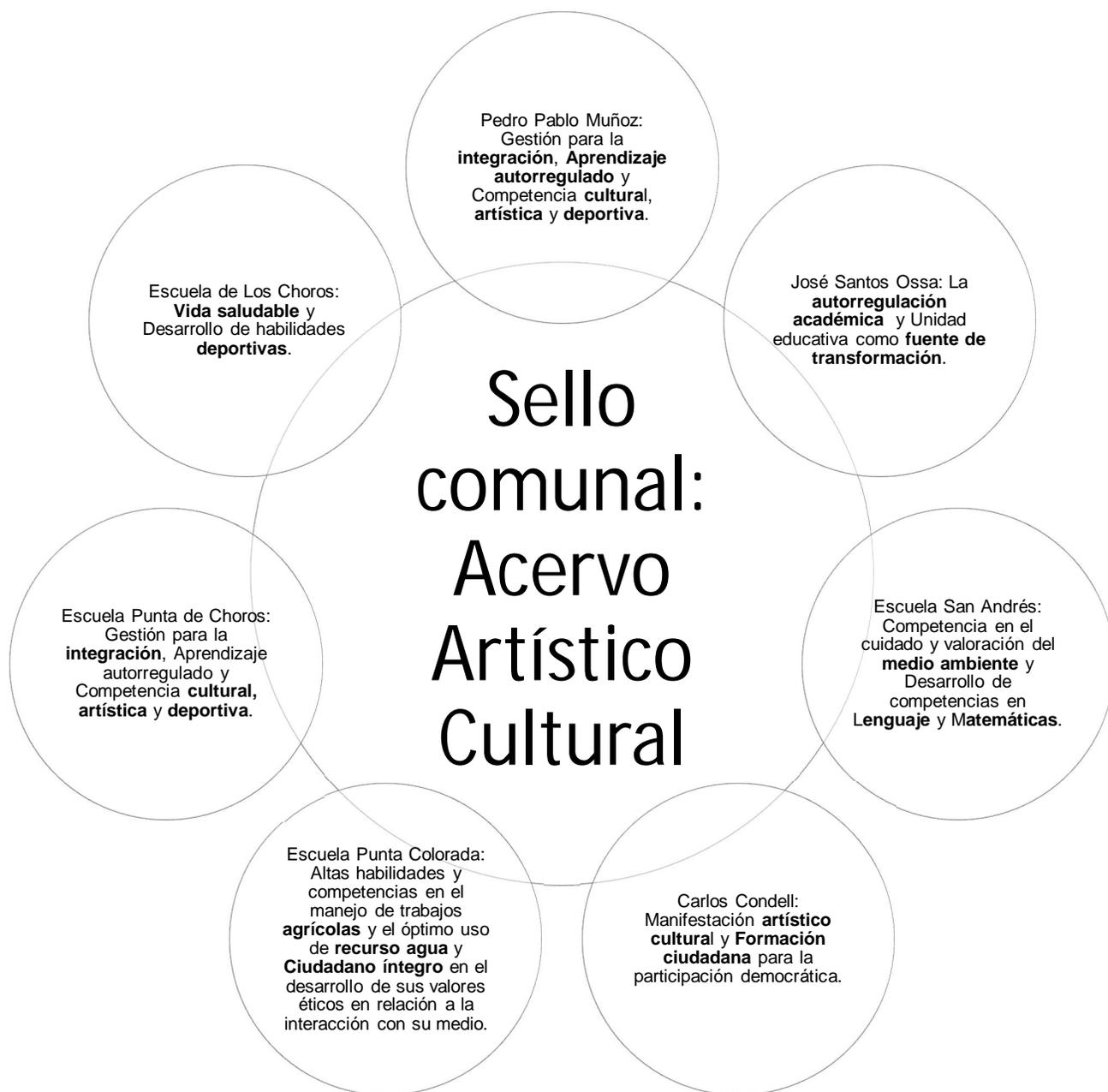
El primer paso para este cometido consiste en dar cuenta de los sellos de cada comunidad educativa, los cuales se despliegan a continuación:

²⁷ *Ibíd.*:5.

²⁸ *Ibíd.*: 28.

²⁹ PLADECO, 2014: 49-50

Esquema N°4: Convergencia de sellos de cada escuela para la construcción de un sello comunal.



(Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales pertenecientes a los PME 2015 de cada escuela).

3.6 Resolución de la Misión, Visión y Sello Comunal.

En base a los diálogos generados con el equipo de elaboración del PADEM y los directivos se presentan los lineamientos de la visión, misión y sello comunal que se esperan establecer para la comuna de La Higuera.

Misión: Generar actores sociales con un proyecto de vida centrado en altas expectativas académicas y sociales, mediante el fortalecimiento de un liderazgo que promueva lineamientos en la gestión para el aprendizaje consiguiendo un alto nivel de logro de los estándares de calidad educativa y los sellos de autorregulación y acervo artístico-cultural, verificado en base a los resultados de aprendizaje de los estudiantes y los otros indicadores de calidad, de tal manera que el educando pueda ser capaz de convivir en armonía con la sociedad.

Visión: En el año 2018, la comuna de La Higuera cuenta con un sistema educativo centrado en el liderazgo de gestión por procesos enfocado sus lineamientos en la administración de contenidos a los alumnos, con una amplia autorregulación de la comunidad educativa y una efectiva gestión de recursos, que ofrece educación para el desarrollo integral de su población, aumentando la brecha de oportunidades para el desarrollo humano. Es reconocida por su calidad en la evaluación para el aprendizaje, autorregulación y acervo artístico-cultural, contribuyendo a definir el proyecto de vida de cada estudiante.

Sello Comunal: Conjunto de aprendizajes culturales de carácter tradicional, tanto patrimoniales como folclóricos transmitidos mediante la herencia generacional. (RAE, 2015)

IV – PLAN DE ACCIÓN

Tabla N°19: Cuadro de Línea Estratégica a 4 años: Gestión Pedagógica.

PRIORIDAD	LÍNEA ESTRATÉGICA	2015	2016	2017	2018
A	Cobertura Curricular.	(3) Instalación de monitoreo de la cobertura curricular (lenguaje y matemática).	(8) Monitoreo CC. 4 asignaturas.	(15) Monitoreo CC todas las asignaturas.	(22) Historial del M.C.C.
B	Evaluación.	(1) Diseño de instrumentos.	(4) Incremento de reactivo de nivel avanzado.	(11) Instrumentos de evaluación institucional.	(18) Desarrollo de evaluación por competencia.
C	Estretagia + PIE		(6) Aplicación de estrategias (visita al aula).	(13) Incremento en la organización del contenido.	(20) Profundización de la organización del contenido.
D	Recurso de aprendizaje.	(2) Normalización del uso efectivo del tiempo de clases (Visita al aula).	(5) Incremento del recurso de aprendizaje de nivel avanzado.	(12) Módulos de aprendizaje institucional.	(19) Profundización de los módulos de aprendizaje digital.
E	Eficiencia y cobertura del cambio.		(7) Reporte semestral de eficiencia.	(14) Reporte semestral de eficacia y eficiencia.	(21) Reporte sistematizado vía online de efectividad.
F	Nivelación.		(9) Cursos de nivelación DE COBERTURA tercero cuarto.	(16) Cursos de nivelación Tercero cuarto-quinto sexto.	(23) Acreditación de la nivelación vía examen de crédito.
G	Articulación.		(10) Organización curricular Educación Parvularia.	(17) Método institucional lecto escritura nivel k° y 1°.	Competencia lingüística de prebàsica a segundo básico.

Tabla N°20: Cuadro de Línea Estratégica a 4 años: Liderazgo.

PRIORIDAD	LÍNEA ESTRATÉGICA	2016	2017	2018	2019
A	CONDUCCIÓN	(1) Diseño de Plan de trabajo anual director-UTP de los establecimientos desde DAEM.	(4) Plan de trabajo anual apoderados-asistentes de la educación.	(9) Estándares para desarrollar plan de trabajo anual de los actores de la comunidad educativa.	(14) Sistematización de los resultados cuantitativos del cumplimiento de los indicadores de los planes de trabajo.
B	PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	(2) Actualización de Perfiles de cada estamento mediante técnicas participativas comunales.	(5) Programas, reglamentos actualizado bajo estándares propios del Sello Educativo.	(10) Inclusión de Estándares de evaluación para los programas que componen el PEI.	(15) Evaluación en conjunto con agentes (MINEDUC) del proceso de gestión.
C	EFFECTIVIDAD DE PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO	(3) Apoyo técnico y tecnológico para la eficiencia de los procedimientos de gestión comunal.	(6) Programa de coordinación comunal etapa elaboración PME.	(11) Programa de coordinación comuna etapa Implementación PME.	(16) Sistema de evaluación de procedimientos comunales con uso de softwre.
E	MONITOREO Y EVALUACIÓN		(7) Capacitación en diseño de instrumento de monitoreo.	(12) Cuaderno de monitoreo y evaluación Anual Comunal interescolar.	(17) Sistema de Gestión evaluación DAEM (Comparación con Estándares).
F	ESTÍMULO Y VALORACIÓN		(8) Asignación de bono por cumplimiento del tratamiento de objetivos.	(13) Asignación de Bono por cumplimiento de Metas por estamento.	(18) Asignación de Bono y reconocimiento comunal (certificado).

Tabla N°21: Cuadro de Línea Estratégica a 4 años: Convivencia.

PRIORIDAD	LÍNEA ESTRATÉGICA	2016	2017	2018	2019
A	FORMACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL	(1) Diagnóstico de la convivencia escolar comunal.	(5) Apoyo técnico en planificación de desarrollo organizacional (D.O).	(11) Lineamiento técnico de coordinadores comunales para el Desarrollo Organizacional Educativo.	(17) Participación en redes de apoyo externo regional e interregional.
B	COMUNICACIÓN EFECTIVA.	(2) Definición de canales y signos adecuados de comunicación con uso de tecnología a nivel institucional y comunal.	(6) Incremento de competencias comunicativas en docentes y equipos de gestión.	(12) Instalación de Técnicas comunales para la coherencia entre intenciones del emisor y conducta del receptor.	(18) Desarrollo de prácticas legítimas de comunicación interpersonal. Extra personal.
C	DESARROLLO DE HABILIDADES DE AUTORREGULACIÓN.	(3) Formación de equipo de gestión comunal para el desarrollo de la autorregulación en la gestión organizacional.	(7) Diseño de instrumento de evaluación para el desarrollo de habilidades de autorregulación organizacional.	(13) Incremento de rutinas institucionales de nivel avanzado para el desarrollo de habilidades de autorregulación en Primer Ciclo.	(19) Incremento de rutinas de nivel avanzado para el desarrollo de habilidades autorregulación segundo ciclo.
D	PARTICIPACIÓN CULTURAL Y DEPORTIVA	(4) Programación e implementación anual de olimpiadas culturales y artísticas.	(8) Plan de estimulación a las disciplinas culturales y deportivas.	(14) Coordinadores comunales del deporte y la cultura.	(20) Encuentro Cultural y Deportivo Regional coordinado.
E	CONDICIONES ELEMENTALES DE INCLUSIÓN		(9) Diseño de áreas, dimensiones y prácticas de la gestión para la inclusión escolar.	(15) Diseño de Plan de inclusión educativa comunal.	(21) Integración de grupos especializados en diagnóstico y tratamiento terapéutico de la inclusión de estudiantes que presentan TGD.
F	COMPROMISO APODERADOS Y DOCENTES.		(10) Diagnóstico de las capacidades de organización de los centro de padres y apoderados con docentes.	(16) Incremento de instancias de participación comunicación efectivas entre apoderado docente.	(22) Constitución de un Centro de Padres y Apoderados Comunal.

Tabla N°22: Cuadro de Línea Estratégica a 4 años: Recursos.

PRIORIDAD	LÍNEA ESTRATÉGICA	2016	2017	2018	2019
A	PRESUPUESTO	(1) Procedimientos del Plan de Compras.	(5) Gestionar el incremento de los ingresos .	(12) Incrementar el % de horas no lectivas para la gestión docente	(18) Equiparar horas lectivas y no lectivas, evaluación del cumplimiento de metas
B	GESTIÓN DE COMPRA	(2) Designar gestor de compras y ajustar lineamientos.	(6) Certificación gestor de compras en Chile compra	(13) Reporte gestión de compra mensual	(19) Reporte histórico de la eficacia de los recursos
C	FORTALECIMIENTO DEL RECURSO HUMANO		(7) Diagnóstico de competencias idóneas al cargo (asignatura y nivel)	(14) Programa de capacitación técnico administrativo	(20) Encuentro comunal de técnicas de capacitación
D	ILUMINACIÓN, SALAS Y TECNOLOGÍA	(3) Rendición de mobiliario, mesas y sillas	(8) Sala de audio y expresión artística	(15) Implementación deportiva de un 100%	
E	TRANSPORTE Y MOVILIZACIÓN		(10) Movilización de retorno para funcionarios de la educación con más de 38 hrs.	(16) Movilización de retorno para funcionarios de la educación con más de 30 hrs.	(21) 100% Movilización de retorno para funcionarios de la educación.
F	TICS	(4) Implementación de softwares para niños para cálculo mental en los establecimientos de la comuna	(11) Trabajo con softwares de comprensión lectora ejercitación de la velocidad lectora y de la competencia lingüística.	(17) Interdisciplinar con el trabajo de softwares en las área de lenguaje, matemática, historia y ciencias naturales	(22) Establecer ejes temáticos desde el trabajo en el área de las TICS en relación al sello institucional.

Esquema N°5: Árbol de Objetivos

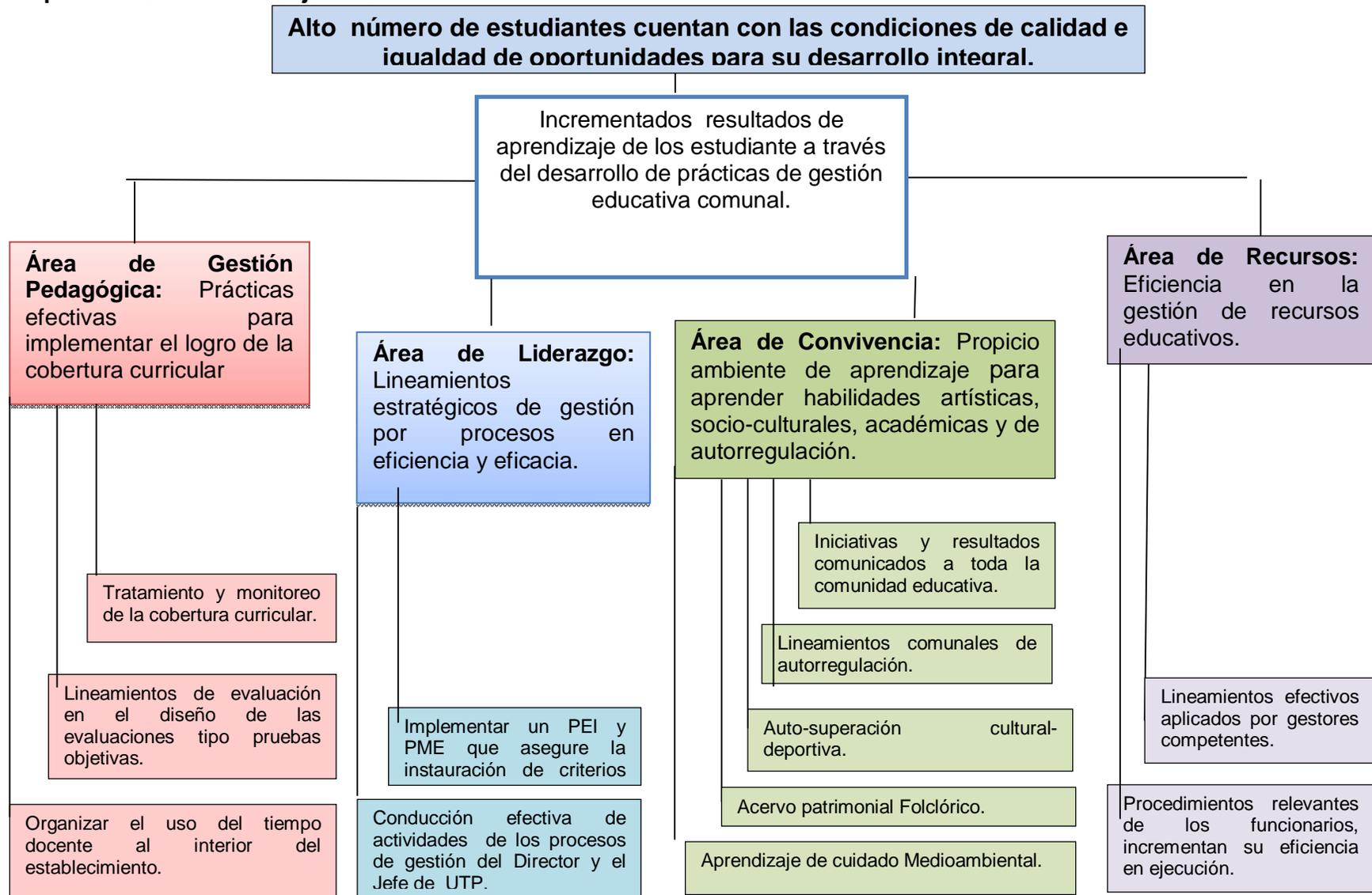


Tabla resumen de los objetivos estratégicos que serán abordados en la comuna durante el próximo periodo.

Tabla N° 23: Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS			
Gestión Pedagógica	Liderazgo	Convivencia	Recursos
Instalar prácticas efectivas para la gestión docente en la implementación del curriculum en el aula de clases.	Fortalecer lineamientos de gestión procesos eficiencia y eficacia al interior de los establecimientos educacionales.	Instalar criterios de comunales por generar un ambiente propicio para el aprendizaje de habilidades artísticas, socio-culturales académicas y de autorregulación.	Mejorar la eficiencia en el ciclo de adquisición de los recursos educativos.

(Fuente: Elaboración propia).

A continuación, se desglosan las tareas pertenecientes a cada área, presentadas de manera esquemática, cada uno de los cuadros resúmenes posee un apartado principal donde se aprecia el objetivo anual y luego en consiguiente se detallan las acciones, es importante destacar que cada una de las áreas esta diferenciada con un color; es decir, el rojizo representa la gestión pedagógica, el azul el área de liderazgo, verde la convivencia escolar y por último el morado recursos.

Esquema N°6: Árbol de objetivos

Área de Gestión Pedagógica

<p>Cobertura curricular cuenta con un procedimiento de monitoreo y evaluación semestral en las asignatura de Lenguaje y Matemática.</p>	<p>Lineamientos comunales para diseñar instrumentos de evaluación con reactivos de nivel inicial, intermedio, avanzado implementados.</p>	<p>Horas pedagógicas en las cuatro asignaturas principales utilizadas eficientemente.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Procedimiento para utilizar las redes con objetivos de aprendizaje de los planes y programa de estudio implementado por los docentes.• Objetivos de aprendizaje de habilidades artísticas culturales incorporadas en las redes de objetivos de aprendizaje comunal para monitorear la cobertura curricular.• Fechas de monitoreo de la cobertura curricular de las redes de objetivos de aprendizaje comunal programada.• Talleres de análisis y evaluación de la cobertura curricular ejecutados.	<ul style="list-style-type: none">• Resultados de diagnóstico de la habilidad docente para diseñar instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva evaluado.• Criterios comunales para el diseño de instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva establecido.• Pruebas objetivas de la asignatura de lenguaje y matemática señadas al diseño del estandar comunal.• Talleres de análisis de resultados del nivel de logro de los instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva.	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo de la ejecución de la clase implementado eficientemente en su inicio.• Rutinas para asegurar el uso efectivo del tiempo de las clases entre recreos implementadas por los docentes.• Carga horaria de docente cuenta con una instancia semanal el análisis de resultado de las prácticas de gestión docente.

Área de Liderazgo

<p>Procedimientos de elaboración del PME y PEI eficientes.</p>	<p>Conducción de actividades elementales para la gestión del Jefe técnico y Director.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Procedimientos y formatos comunales de elaboración del PEI y el PME definido en un programa con manual incluido.• PEI y PME de cada establecimiento argumentado en una exposición comunal.• Herramienta tecnológica que procese la tabulación de las pruebas de medición de aprendizajes anuales.• Productos del Programa de elaboración del PME y PEI monitoreados en su eficiencia.	<ul style="list-style-type: none">• Perfil de competencias del Director y el jefe técnico definido.• Instrumento de planificación anual operativa comunal de las actividades de gestión del director y el jefe técnico elaborado por el DAEM.• Indicadores de evaluación de los resultados de las metas del plan operativo anual del jefe técnico y director evaluado.

Área de convivencia

Iniciativas y Resultados comunicados a toda la comunidad educativa a tiempo

- Jornada de evaluación y comunicación participativa ejecutada.
- Programa de mecanismos y actividades de comunicación implementada por el DAEM.
- Programa de mecanismos y actividades de comunicación monitoreado y evaluado.

Autosuperación cultural deportiva.

- Campeonato de fútbol ejecutado.
- Olimpiada deportiva escolar ejecutada.
- Olimpiadas culturales comunales implementadas.
- Participación de estudiantes en la muestra comunal folclórica.

Aservo de aprendizaje medio-ambiental.

- Salidas pedagógicas hacia el aprendizaje de flora y fauna de la zona programada y ejecutada.
- Muestra de talleres JEC ejecutada.

Lineamientos comunales para el tratamiento de la autorregulación implementados.

- Diagnóstico (panorama) de la convivencia escolar establecido en dimensiones por establecimiento.
- Técnicas de gestión docente en el aula para asegurar la inclusión de los estudiantes detectados con seguimiento psicosocial desarrolladas y coordinadas por el equipo multidisciplinario.
- Apoderados capacitados en un nivel elemental para tratar la autorregulación, el autocuidado y la participación laboral, de acuerdo a los principios del PEI de cada establecimiento.

Área de recursos

Lineamientos efectivos aplicados por gestores competentes.

- Gestor de compras por establecimiento designado.
- Talleres de capacitación de gestor de compra implementado.
- Solicitud de órdenes de compra entregadas al DAEM por categoría de gastos.
- Nivel de compra de los recursos solicitados por los establecimientos educativos monitoreado.

Procedimientos relevantes de los funcionarios incrementan su eficiencia en su ejecución.

- Asistentes de la educación capacitados para utilizar herramientas de gestión del apoyo a la función docente.
- Recursos para monitorear el cálculo mental de 1° a 8° adquiridos.
- Software de gestión comunal de seguimiento de recursos elaborado para monitorear la implementación de los talleres y/o academias de autorregulación, de habilidades artísticas y culturales.

Tabla N°24: Plan de Acción

ÁREA	PRODUCTO DE OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRODUCTO DE OBJETIVO ANUAL OPERATIVO	N°	PRODUCTO DE ACCIONES ANUALES.	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	COORDI-NADOR	RECURSOS ASOCIADOS
GESTIÓN DE RECURSOS	Eficiencia en la gestión de recursos.	Lineamientos efectivos aplicados por gestores competentes.	1	Gestor de compras por establecimiento designado.	N° de funcionarios designado por establecimiento.	Oficio emanado desde DAEM a los establecimientos y Reglamento Interno.	Directores de los establecimientos	RECURSO HUMANO
			2	Talleres de capacitación de gestor de compra programado.	N° de procedimientos evaluados aprobados para gestionar una compra o servicio.	Registro de evaluaciones.	Oscar Zumarán	Recurso Humano, Suministros de impresión, artículos de oficina, Recursos tecnológicos como computadores.
			3	Solicitud de órdenes de compra entregadas al DAEM por categoría de gastos.	N° de órdenes de compra recepcionada en el tiempo programado.	Registro de ingreso de solicitud de órdenes de compra.	DIRECTORES	Suministros de impresión.
			4	Nivel de compra de los recursos solicitados por los establecimientos educacionales monitoreados.	% de recursos entregados de acuerdo a lo solicitado.	Reporte de nivel de implementación de recursos.	DAEM	Suministros de impresión, escritorio, mesa, artículos de oficina, línea telefónica.

Procedimientos relevantes de los funcionarios incrementan su eficiencia en su ejecución.	5	Asistentes de la educación capacitados para utilizar herramientas de gestión del apoyo a la función docente.	N° de asistentes de la educación que aplica herramienta de monitoreo para hacer seguimiento de procedimientos de eficiencia.	Registro asistentes de la educación que aprueba el curso de perfeccionamiento.	Equipo de Gestión comunal	Profesional de informática (Enlaces).
	6	Recursos para monitorear el cálculo mental de 1° a 8° adquiridos.	% de instrumentos de evaluación que aplican las actividades a lo menos 1 vez por semana.	Pauta de cotejo de estudiantes que aplica las actividades a lo menos 1 vez por semana.	DAEM-DIRECTORES	Recursos educativos digitales, computadores y/o Tablet.
	7	Software de gestión comunal de seguimiento de recursos elaborado para monitorear la implementación de los talleres y/o academias de autorregulación, de habilidades artísticas y culturales.	N° de indicadores que se sistematiza en su nivel de logro.	Reporte de indicadores que se sistematiza en su nivel de logro.	DAEM	Servicios profesionales de apoyo técnico informático.

GESTIÓN PEDAGÓGICA	Prácticas elementales de gestión docente en el área académica y artística cultural establecidas para impactar en el nivel de logro de la cobertura curricular comunal.	Cobertura curricular cuenta con un procedimiento de monitoreo y evaluación semestral en las asignatura de Lenguaje y Matemática.	8	Procedimiento para utilizar las redes con objetivos de aprendizaje de los planes y programa de estudio implementado por los docentes.	Porcentaje de objetivos de aprendizaje tratados en cada semestre en las asignaturas de lenguaje y matemática.	Informe de cobertura curricular.	DOCENTES	Servicios profesionales de apoyo técnico curricular.
			9	Objetivos de aprendizaje de habilidades artísticas culturales incorporadas en las redes de objetivos de aprendizaje comunal para monitorear la cobertura curricular.	N° de objetivos de aprendizaje incorporados en la red de cobertura curricular.	Redes con objetivos de aprendizaje.	JEFES TÉCNICOS	Servicios profesionales de apoyo técnico curricular.
			10	Fechas de monitoreo de la cobertura curricular de las redes de objetivos de aprendizaje comunal programada.	N° de Directores que registra firma de acuerdo y compromiso de las fechas establecidas.	Acta de acuerdo y compromiso.	JEFES TÉCNICOS	Servicios de coffee, medio de transporte.
			11	Talleres de análisis y evaluación de la cobertura curricular ejecutados.	N° de Objetivos de aprendizaje que se encuentra clasificado y cuenta con una propuesta de apoyo y/o reforzamiento semestral.	Pauta de registro de análisis de resultado.	TEFES TÉCNICOS	Servicios de coffee, medio de transporte.
			12	Lineamientos comunales para diseñar instrumentos de evaluación con reactivos de nivel inicial, intermedio, avanzado implementados.	Resultados de diagnóstico de la habilidad docente para diseñar instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva evaluado.	% de reactivos de nivel inicial, intermedio, avanzado que se evidencia en los instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva de las asignaturas de lenguaje y matemática.	Reporte institucional de reactivos.	JEFES TÉCNICOS

			13	Criterios comunales para el diseño de instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva establecido.	Porcentaje de docentes que se alcanza nivel de logro igual o superior a satisfactorio en los registros de monitoreo de los instrumentos de evaluación.	Pauta de evaluación (lista de cotejo).	DIRECTORES	Servicios de coffee, medio de transporte.
			14	Pruebas objetivas de las asignaturas de Lenguaje y Matemática ceñidas al diseño del estándar comunal.	% de indicadores (pauta de cotejo para evaluar pruebas objetivas) que se encuentra implementado con eficiencia.	Pauta de evaluación (lista de cotejo).	JEFES TÉCNICOS-DOCENTES	Recurso humano para monitorear.
			15	Talleres de análisis de resultados del nivel de logro de los instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva.	Nº de metas que cuenta con un análisis de resultado.	Reporte del Nº de metas que cuenta con un análisis de resultado.	JEFES TÉCNICOS-DOCENTES	Servicios de coffee, servicios de apoyo profesional idoneo.
	Horas pedagógicas en las cuatro asignaturas principales utilizadas eficientemente.		16	Tiempo de la ejecución de la clase implementado eficientemente en su inicio.	Nº de inspectores que cumple con el procedimiento. Nº de docentes que inicia la clase dentro de los tiempos establecidos.	Pauta de evaluación (Escala de apreciación).	INSPECTORES	Timbre, reloj digital biométrico para sala de clases.
		17	Rutinas para asegurar el uso efectivo del tiempo de las clases entre recreos implementadas por los docentes.	% de logro de las rutinas que se desarrollan en el tiempo establecido.	Reporte de rutinas implementadas/fotografías.	DOCENTES	Pizarra acrílica para publicar los turnos de implementación de la rutina.	
		18	Carga horaria de docente cuenta con una instancia semanal el análisis de resultado de las prácticas de gestión docente.	Nº de docentes que cuenta con tiempo suficiente para participar en los talleres de análisis de resultado interno de los establecimientos.	Registro de asistentes.	JEFES TÉCNICOS	Horas de gestión no lectivas disponibles.	

CONVIVENCIA ESCOLAR	Reconocida gestión para el desarrollo de un ambiente propicio para el aprendizaje de habilidades artísticas, socio culturales, valóricas, académicas y de autorregulación.	Iniciativas y resultados comunicados a toda la comunidad educativa a tiempo.	19	Jornada de evaluación y comunicación participativa ejecutada.	% de logro de la pauta de evaluación de satisfacción de los temas expuestos en la jornada.	Pauta de satisfacción.	DIRECTORES-DAEM	Servicios de arriendo de Salón y servicios de coffe.
			20	Programa de mecanismos y actividades de comunicación implementada por el DAEM.	Nº de personas que responde con los procedimientos establecidos de acuerdo a su área de participación.	Reporte de monitoreo de uso de canales de comunicación.	DAEM	Recurso humano idoneo para coordinación.
			21	Programa de mecanismos y actividades de comunicación monitoreado y evaluado.	% de mecanismos de comunicación que es utilizado por los actores principales de la comunidad educativa.	Reporte de monitoreo de uso de canales de comunicación.	JEFES TÉCNICOS	Recursos tecnológicos de comunicación.
	Lineamientos comunales para el tratamiento de la autorregulación implementados.		22	Diagnóstico (panorama) de la convivencia escolar establecido en dimensiones por establecimiento.	Nº de dimensiones de la convivencia escolar que cuenta con una conclusión que contiene datos cuantitativos y cualitativos.	Panorama de convivencia escolar.	EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	Recurso Humano, (equipo multidisciplinario).
			23	Técnicas de gestión docente en el aula para asegurar la inclusión de los estudiantes detectados con seguimiento psicosocial desarrolladas y coordinadas por el equipo multidisciplinario.	Nº de técnicas aplicadas por los docentes en función de los refuerzos positivos para la autorregulación de los estudiantes.	Muestra de actividades realizadas por los estudiantes/Pauta de cotejo de técnicas implementada.	EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	Recurso humano (Equipo Multidisciplinario)

		24	Apoderados capacitados en un nivel elemental para tratar la autorregulación, el autocuidado y la participación laboral, de acuerdo a los principios del PEI de cada establecimiento.	Nº de talleres que cumple con los objetivos de aprendizaje propuestos.	Registro de evaluación de objetivos de aprendizaje. Acta de asistencia.	DAEM-DIRECTORES	Servicios de ATE U OTEC y/o Profesionales idóneos.
Autosuperación cultural deportiva.		25	Campeonato de fútbol ejecutado.	% de cursos que participa en el campeonato de fútbol. Nº de estudiante que se inscribe con una actividad definida en el campeonato.	Acta de asistencia/Reporte de resultados de monitoreo de actividad/Programa de actividades.	DOCENTES EDUCACIÓN FÍSICA-DAEM	Medios de transporte, servicios de colación/implemento deportivo.
		26	Olimpiada deportiva escolar ejecutada.	% de cursos que participa en la olimpiada deportiva. Nº de estudiante que se inscribe con una actividad definida en el campeonato.	Acta de asistencia/Reporte de resultados de monitoreo de actividad/Programa de actividades.	DOCENTES EDUCACIÓN FÍSICA-DAEM	Medios de transporte, servicios de colación/implemento deportivo de audio.
		27	Olimpiadas culturales comunales implementadas.	Nº de establecimiento que cuenta con un porcentaje igual o superior de participación de la comunidad educativa a 80%.	Acta de asistencia/Reporte de resultados de monitoreo de actividad/Programa de actividades.	DOCENTES DE PRIMER CICLO.	Medios de transporte, implementos para la vestimenta según corresponda, recursos de audio.
Acervo Patrimonial folclórica.		28	Participación de estudiantes en la muestra comunal folclórica.	Nº de establecimiento que cuenta con el número mínimo obligatorio de participación estudiantes en la muestra de pareja de cueca.	Registro de videos/programa de coordinación, acta de asistencia.	DIRECTOR CARLOS CONDELL.	Servicios de traslado, colaciones, implementos de audio, mobiliario.

		Aprendizaje de cuidado medio-ambiental.	29	Salidas pedagógicas hacia el aprendizaje de flora y fauna de la zona programada y ejecutada.	Porcentaje de salidas pedagógica programadas que cumplen el objetivo de aprendizaje.	Reporte de los resultados de las calificaciones.	MICROCENRO.	Servicios de trasalado, colaciones, Recurso humano (monitores).
			30	Muestra de talleres JEC ejecutada.	Nº de profesores que cumple con la actividad designada para la coordinación de la muestra. Nº de talleres JEC que expone la muestra.	Registro de evaluación de cumplimiento de la tarea comprometida por el docente.	MICROCENRO-ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN-DIRECTORES.	Mantéles, implementos para montar escenarios.
LIDERAZGO	Fortalecida conducción estratégica de las capacidades de eficiencia y eficacia de los liderazgos para implementar las metas institucionales y comunales.	Procedimientos de elaboración del PME y PEI eficientes.	31	Procedimientos y formatos comunales de elaboración del PEI y el PME definido en un programa con manual incluido.	Nº de jefes técnicos y directores que cumple con los procedimientos establecidos para elaborar el PME.	Manual de procedimientos.	DAEM	Servicios profesionales de apoyo técnico en gestión curricular.
			32	PEI y PME de cada establecimiento argumentado en una exposición comunal.	Nº de directores que logra un nivel igual o superior a 90% de cumplimiento y participación en la construcción de su PME.	PPT fotografía, pauta de satisfacción.	DIRECTORES	Recursos audiovisuales, servicios de coffee.
			33	Herramienta tecnológica que procese la tabulación de las pruebas de medición de aprendizajes anuales utilizada a lo menos 3 veces al año en cada asignatura.	% de informes con análisis de resultados que se envían a tiempo al DAEM. Nº de escuelas que cuenta con una herramienta tecnológica para tabular las pruebas de nivel.	Reporte de resultados por curso y por habilidad de cada asignatura,	DAEM	Programa lector de pruebas para cada establecimiento.

		34	Productos del Programa de elaboración del PME y PEI monitoreados en su eficiencia.	N° de productos finalizados en las fechas definidas en el programa. % de PME que finaliza su PME en la plataforma de comunidad escolar en los tiempos programados.	Informe de eficiencia comunal en la elaboración del PME.	DAEM-JEFES TÉCNICOS.	Recurso humano (Docente de apoyo) DAEM.
Conducción de actividades elementales para la gestión del Jefe técnico y Director.		35	Perfil de competencias del Director y el jefe técnico definido.	N° de escuelas que presenta evidencia (acta de asistencia y acuerdo) en la formulación de perfil de director y jefe técnico.	Acta de acuerdo.	DAEM-DOCENTE-APODERADO-ESTUDIANTES.	Suministros de impresión.
		36	Instrumento de planificación anual operativa comunal de las actividades de gestión del director y el jefe técnico elaborado por el DAEM.	N° de establecimiento que demuestra un nivel igual o superior a satisfactorio en la implementación del proceso de elaboración, implementación y evaluación de su plan anual de acción.	Informe de evaluación de la eficiencia de la implementación del plan anual operativo de los líderes del establecimiento.	DIRECTORES-JEFES TÉCNICOS.	Suministros de impresión.
		37	Indicadores de evaluación de los resultados de las metas del plan operativo anual del jefe técnico y director evaluado.	Porcentaje de indicadores del programa que cuenta con un nivel igual o superior a medio alto.	Reporte de evaluación del nivel de logro del plan anual operativo.	DAEM	Servicios profesionales de apoyo en evaluación de gestión.

Tabla N°25: Carta Gantt del Plan de Acción (1)

Plan de Acción

ÁREA	PRODUCTO DE OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRODUCTO DE OBJETIVO ANUAL OPERATIVO	N°	PRODUCTO DE ACCIONES ANUALES.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.							
					SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5
GESTIÓN DE RECURSOS	Eficiencia en la gestión de recursos.	Lineamientos efectivos aplicados por gestores competentes.	1	Gestor de compras por establecimiento designado.	X																		
			2	Talleres de capacitación de gestor de compra implementado.	X																		
			3	Solicitud de órdenes de compra entregadas al DAEM por categoría de gastos.	X																		
			4	Nivel de compra de los recursos solicitados por los establecimientos educacionales monitoreado.				X					X					X					
		Procedimientos relevantes de los funcionarios incrementan su eficiencia en su ejecución.	5	Asistentes de la educación capacitados para utilizar herramientas de gestión del apoyo a la función docente.	X																		
			6	Recursos para monitorear el cálculo mental de 1° a 8° adquiridos.		X																	
			7	Software de gestión comunal de seguimiento de recursos elaborado para monitorear la implementación de los talleres y/o academias de autorregulación, de habilidades artísticas y culturales.				X	X			X		X		X		X					

Tabla N 26: Carta Gantt del Plan de Acción (2)

ÁREA	PRODUCTO DE OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRODUCTO DE OBJETIVO ANUAL OPERATIVO	N°	PRODUCTO DE ACCIONES ANUALES.	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPT.		OCTUBRE		NOV.		DIC.					
					SEMANA 1	SEMANA 2																										
					SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Prácticas elementales de gestión docente en el área académica y artística cultural establecidas para impactar en el nivel de logro de la cobertura curricular comunal.	Cobertura curricular cuenta con un procedimiento de monitoreo y evaluación semestral en las asignatura de Lenguaje y Matemática.	8	Procedimiento para utilizar las redes con objetivos de aprendizaje de los planes y programa de estudio implementado por los docentes.	X				X																							
			9	Objetivos de aprendizaje de habilidades artísticas culturales incorporadas en las redes de objetivos de aprendizaje comunal para monitorear la cobertura curricular.									X																			
			10	Fechas de monitoreo de la cobertura curricular de las redes de objetivos de aprendizaje comunal programada.	X																											
			11	Talleres de análisis y evaluación de la cobertura curricular ejecutados.									X								X											
		Lineamientos comunales para diseñar instrumentos de evaluación con reactivos de nivel inicial, intermedio, avanzado implementados.	12	Resultados de diagnóstico de la habilidad docente para diseñar instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva evaluado.						X																						
			13	Criterios comunales para el diseño de instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva establecido.								X																				
			14	Pruebas objetivas de la asignatura de lenguaje y matemática señadas al diseño del estandar comunal.																X		X		X					X		X	
			15	Talleres de análisis de resultados del nivel de logro de los instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva.						X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X											
		Horas pedagógicas en las cuatro asignaturas principales utilizadas eficientemente.	16	Tiempo de la ejecución de la clase implementado eficientemente en su inicio.						X		X		X			X		X		X		X		X		X		X		X	
			17	Rutinas para asegurar el uso efectivo del tiempo de las clases entre recreos implementadas por los docentes.						X		X		X			X		X		X		X		X		X		X		X	
			18	Carga horaria de docente cuenta con una instancia semanal el análisis de resultado de las prácticas de gestión docente.	X																											

Tabla N°27: Carta Gantt del Plan de Acción (3)

ÁREA	PRODUCTO DE OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRODUCTO DE OBJETIVO ANUAL OPERATIVO	N°	PRODUCTO DE ACCIONES ANUALES.	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPT.		OCTUBRE		NOV.		DIC.					
					SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
					CONVIVENCIA ESCOLAR	Reconocida gestión para el desarrollo de un ambiente propicio para el aprendizaje de habilidades artísticas, socio culturales, valóricas, académicas y de autorregulación.	Iniciativas y resultados comunicados a toda la comunidad educativa a tiempo.	19	Jornada de evaluación y comunicación participativa ejecutada.	X																						
20	Programa de mecanismos y actividades de comunicación implementada por el DAEM.										X																					
21	Programa de mecanismos y actividades de comunicación monitoreado y evaluado.			X																												
Lineamientos comunales para el tratamiento de la autorregulación implementados.	22	Diagnóstico (panorama) de la convivencia escolar establecido en dimensiones por establecimiento.									X																					
	23	Técnicas de gestión docente en el aula para asegurar la inclusión de los estudiantes detectados con seguimiento psicosocial desarrolladas y coordinadas por el equipo multidisciplinario.								X											X											
	24	Apoderados capacitados en un nivel elemental para tratar la autorregulación, el autocuidado y la participación laboral, de acuerdo a los principios del PEI de cada establecimiento.								X					X					X		X					X					
Autosuperación cultural deportiva.	25	Campeonato de futbol ejecutado.													X																	
	26	Olimpiada deportiva escolar ejecutada.																												X		
	27	Olimpiadas culturales comunales implementadas.																								X						
	28	Participación de estudiantes en la muestra comunal folclórica.																														
Aservo de aprendizaje medio-ambiental.	29	Salidas pedagógicas hacia el aprendizaje de flora y fauna de la zona programada y ejecutada.									X				X		X		X				X				X					
	30	Muestra de talleres JEC ejecutada.																										X				

Tabla N°28: Carta Gantt del Plan de Acción (4)

ÁREA	PRODUCTO DE OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRODUCTO DE OBJETIVO ANUAL OPERATIVO	N°	PRODUCTO DE ACCIONES ANUALES.	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPT.		OCTUBRE		NOV.		DIC.						
					1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
					SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA
LIDERAZGO	Fortalecida conducción estratégica de las capacidades de eficiencia y eficacia de los liderazgos para implementar las metas institucionales y comunales.	Procedimientos de elaboración del PME y PEI eficientes.	31	Procedimientos y formatos comunales de elaboración del PEI y el PME definido en un programa con manual incluido.						X																							
			32	PEI y PME de cada establecimiento argumentado en una exposición comunal.									X																				
			33	Herramienta tecnológica que procese la tabulación de las pruebas de medición de aprendizajes anuales.																													
			34	Productos del Programa de elaboración del PME y PEI monitoreados en su eficiencia.										X		X																	
		Conducción de actividades elementales para la gestión del Jefe técnico y Director.	35	Perfil de competencias del Director y el jefe técnico definido.																													
			36	Instrumento de planificación anual operativa comunal de las actividades de gestión del director y el jefe técnico elaborado por el DAEM.																													
			37	Indicadores de evaluación de los resultados de las metas del plan operativo anual del jefe técnico y director evaluado.																													

(Fuente: Elaboración propia).

Tabla N° 29: Metas establecidas en el área de Resultados

Área de Proceso	Objetivo Estratégico	Meta	Estrategias			
			Año 1 2015	Año 2 2016	Año 3 2017	Año 4 2018
Resultados						
Aprendizaje		De 31% a 70% Medio Alto	31%	41%	56%	70%
Educativos			0,5 pts.	10 pts.	10 pts.	15 pts.
		-Lenguaje 4° Básico.	285	295	305	320
		-Matemática 4° Básico.	275	285	295	310
		-Historia y Geografía 4°Básico.	265	275	285	300
		-Ciencias Naturales 4°Básico.	265	275	285	300
		-Lenguaje 260 8° Básico.	265	275	285	300
		-Matemática 8° Básico.	265	275	285	300
		-Historia y Geografía 8°Básico.	265	275	285	300
		-Ciencias Naturales 8°Básico.	265	275	285	300
		-Mantener 20% de traslado en la comuna.				
		-Mantener 3% de repitencia de alumnos.				
		-Aspirar al 97% de aprobación.	91%	92%	93%	95%

Tabla N°30: Coberturas en programas y horas destinadas. Año 2016

Nombre iniciativas	Año 2016				
	Sin cobertura	Semicubierta	Cubierta	Hrs doc.	Hrs asist.
Acompañamiento y acceso efectivo a la educación Superior(PACE)	0	0	0	0	0
Más actividad física y deportiva en la Escuela/Liceo	0	0	3	14	15
Más actividad artística y cultural en la Escuela/Liceo	0	0	3	40	15
Tablet en educación inicial y 2do básico	0	0	2	10	0
Notebook 7mo Básico	0	0	3	0	0
Plan Estratégico de Infraestructura Escolar	0	1	3	0	0
Proyecto Educativo institucional con participación de la comunidad	0	0	7	0	0
Talleres de Verano entretenido en las escuelas	0	0	0	0	0
Bibliotecas de Aula hasta 2do Básico	0	0	7	0	0
Programa Integrando la ruralidad	0	0	4	0	0
Tic y diversidad (para niños y niñas con discapacidad auditiva)	0	0	0	0	0
Mi taller digital	0	0	0	0	0
Programa de innovación en la enseñanza de ciencias	0	0	3	12	0
Equipo psicosocial en la escuela	0	1	2	0	155
Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	5	0	436
Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	0	0	3	132	0
Plan Nacional de Formación Ciudadana	0	0	0	0	0
Aulas del Bien Estar	0	0	3	0	0
Director elegido por Sistema de Alta Dirección Pública	0	0	2	88	0
Programa Inglés abre las puertas (nueva versión)	0	0	3	30	0
Plan de desarrollo de talentos en escuelas y Liceos Públicos	0	0	0	0	0
Total	0	2	53	326	621

V – PROYECCIÓN

5.1 Matrícula por escuelas 2016

En 2016 se implementará el primer curso de enseñanza media que contará aproximadamente con 20 alumnos en Jornada Escolar Completa. Bajo una modalidad científico humanista en 1° y 2° Medio, posteriormente desarrollar una especialidad técnico profesional a partir de 3° y 4° Medio. Se contará con profesores especialistas en Música, Informática, Deportes, Inglés y Arte, un Laboratorio de Ciencias y Multitaller.

A continuación, se observa en detalle la matrícula 2016 de cada escuela especificado por curso. Cabe consignar la existencia del primer curso de enseñanza media operativo en la escuela Pedro Pablo Muñoz el que cuenta con 20 estudiantes.

Tabla N°31: Matrícula de cada escuela dividida por curso.

Establecimiento	NT1	NT2	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	1°M
Escuela Pedro Pablo Muñoz	20	28	27	28	27	26	26	23	24	20	20
Escuela Carlos Condell	17	23	12	26	9	22	15	12	17	14	
Escuela José Santos Ossa	10	12	13	12	12	15	8	12	23	21	
Escuela Punta de Choros			5	5	7	2	5	2			
Escuela Punta Colorada			5	3	5	4	5	4			
Escuela Básica San Andrés			5	3	3	5	3	3			
Escuela De Los Choros			5	5	2	2	2	2			

(Fuente: BBDD centro estudios MINEDUC: www.centroestudios.mineduc.cl)

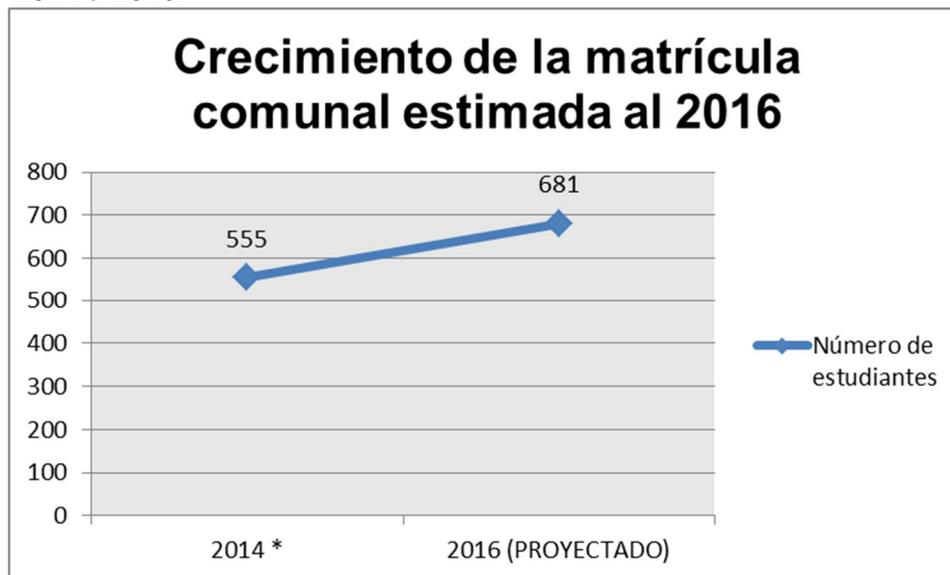
Tabla N°32: Evolución de Matrícula total comunal proyectada a 2016.

Matrícula Comunal	2014 *	2016 (Proyectado)	% De Variación
Matrícula (Abril)	555	681	23%
Total de cursos	S/I	194	S/I
Matrícula promedio por curso	S/I	3,5	S/I
Dotación DAEM 2015 (Encuesta 2015)	14	14	0%

(Fuente: BBDD centro estudios MINEDUC: www.centroestudios.mineduc.cl)

En el gráfico se puede apreciar el incremento significativo de estudiantes en la comuna.

Gráfico N°26: Crecimiento de la matrícula a nivel comunal desde 2014 a 2016.



(Fuente: Elaboración propia a partir de www.centroestudios.mineduc.cl).

Tabla N°33: Bibliotecas 2016.

Rut	Nombres	Biblioteca	Nº hrs	Contrato	
				Indef	Contr
16.791.654-6	Isaías Veliz Chilcumpa	Chungungo	44	X	
18.493.823-5	Paula Castillo Araya	La Higuera	27	X	
10.052.912-2	Pedro Romero Peralta	La Higuera	44	X	

5.2 Dotación docente

Tabla N°34: N° de horas por docente y proyección 2016.

Nombre del establecimiento	Total hrs. docentes directivos, UTP y otros 2016 (no aula)	Total hrs. (de contrato) docentes 2016	Matrícula proyectada 2016 del RBD	Cursos totales del RBD	Total de docentes del RBD	Total de hrs. (cronológicas) del plan de estudio del RBD	Proporción hrs. lectivas/no lectivas del RBD 2016
Escuela Pedro Pablo Muñoz	530	1052	284	13	23	482	92%
Escuela Carlos Condell	332	756	167	147	20	380	90%
Escuela José Santos Ossa	337	733	138	10	15	380	96%
Escuela Punta De Choros	44	44	26	6	1	228	0%
Escuela Punta Colorada	88	132	26	6	3	228	518%
Escuela San Andrés	44	44	22	6	1	228	0%
Escuela de Los Choros	44	44	18	6	1	228	0%

(Fuente: BBDD centro estudios MINEDUC: www.centroestudios.mineduc.cl)

Tabla N°35: Dotación docente 2016: Escuela Pedro Pablo Muñoz (enseñanza Básica)

N°	R.U.N.	Apellido Paterno	Apellido aaterno	Nombres	Cargo	N° Hrs. Titular		N° Hrs. Con trata		Total
						C/Jec	S/Jec	C/Jec	S/Jec	
		Docente			Función					
1		ZÚÑIGA	PEÑAYLILLO	MARÍA	Directora	44				44
2		VARAS	CARVAJAL	ELIZABET	Jefe tecnico	44				44
3		SAAVEDRA	POZO	CARLOS	Orientador	44				44
4		ALFARO	SILVA	SUSANA	Educ.parvulo	38				38
5		CHAPARRO	LARRONDO	CLARA	Doc.aula	44				44
6					Doc.aula			38		38
7		PAREDES	TRUJILLO	JUANA	Doc.aula-cra	38				38
8		CHANDÍA	FERNANDEZ	KARLA	Doc.aula	38				38
9		ROJAS	PLAZA	ROSA	Doc.aula	38				38
10					Doc.aula			38		38
11					Doc.aula			38		38
12		VILLAGRANN	URRUTIA	ANA LUZ	Educ.parvulos	38				38
13					Doc.ingles			30		30
14					Doc.aula hyg			38		38
15		ARAYA	DURAN	JOSÉ	Educ.fisica	38		6		44
16					Ed.dif.pie			44		44
17					Ed.dif.pie			44		44
18		DELGADO	MUNIZAGA	ALICIA	Doc.aula	38				38
19					Doc.dif.pie			44		44
20					Religion			16		16
21					Ed.dif.pie			44		44
22					Ed,dif.pie			44		44
23					Educ.fisica			20		20
24					Educ.musical			24		24
					Inspector			44		44
					Total horas	436	0	512	0	948

Tabla N°36: Dotación docente 2016 Pedro Pablo Muñoz: Enseñanza Media 2016.

N°	R.U.N	Apellido		Nombres	Cargo	N° Hrs. Titular		N° Hrs. Contrata		Total Horas
		Paterno	Materno			C/jec	S/jec	C/jec	S/jec	
1					Lengua Castellana			6		6
2					Matemática			6		6
3					Historia Y Geografía			4		4
4					Biología			2		2
5					Química			2		2
6					Física			2		2
7					Inglés			3		3
8					Educación Física			2		2
9					Art.Vis.Musica			3		3
10					Tecnología			2		2
11					Taller Ingles			3		3
12					Taller Ed.Fisica			2		2
13					Religion			2		2
14					Orientacion			2		2
Total Horas						0	0	41	0	41

Tabla N°37: Dotación docente 2016 escuela Carlos Condell.

N°	R.U.N.	Apellido		Nombres	Cargo	N° Hrs. Titular	N° Hrs. Contrata		Total		
		Docente	Paterno				Materno	Funcion		C/jec	S/jec
1			CASTRO	GARÍN	JUAN CARLOS	Director	44			44	
2						Jefe tecnico		44		44	
3						Inspector		44		44	
4			CHEPILLO	CARVAJAL	MARITZA	Educ.parvulos	38			38	
5			DÍAZ	ORDENES	NELLY	Doc.aula	38	0		38	
6						Doc.aula-cra		38		38	
7						Doc.aula		38		38	
8						Doc.aula		38		38	
9						Doc.aula-hyg		38		38	
10						Doc.aula		38		38	
11						Doc.aula		38		38	
12			VILO	MUÑOZ	GONZALO	Doc.ingles	32	0		32	
13						Doc.aula		38		38	
14						Educ.parvulos		38		38	
16						Doc.edu.fisica		32		32	
17						Doc.aula		38		38	
18						Educ.diferenc.		44		44	
19						Doc.religion		18		18	
20						Educ.diferenc.		44		44	
21						Educ.diferenc.		44		44	
22						Doc.aula-mat		30		30	
23						Doc.educ.musical		16		16	
Total horas							152	0	658	0	810

Tabla N°38: Dotación docente 2016 escuela José Santos Ossa.

N°	R.U.N.	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Cargo	N° Hrs. Contrata				Total
						N° Hrs. Titular	C/J ec	S/J ec	C/J ec	
1		ARANCIBIA	ORELLANA	DAVID	Director	44				44
2		CABELLO	GARCÍA	ROLANDO	Jefe Tecnico	44				44
3					Inspector			44		44
4					Doc.Aula			38		38
5					Doc.Aula			38		38
6		VALDIVIA	GONZALEZ	SERGIO	Doc.Aula	44				44
7					Doc.Aula			38		38
8					Doc.Ingles			30		30
9		MUNIZAGA	CORTÉS	JUVENAL	Doc.Aula	44				44
10					Doc.Educ. Fisic			38		38
11					Doc.Aula			44		44
12					Doc.Aula			38		38
13					Doc.Aula			38		38
14					Educ.Parvulos			38		38
15					Doc.Pie			44		44
16					Doc.Pie			44		44
17					Doc.Religion			16		16
					Total Horas	176	0	488	0	664

Tabla N°39: Dotación docente 2016 escuela de Los Choros.

Nº	R.U.N.	Apellido		Nombres	Cargo	Nº Hrs. Titular		Nº Hrs. Contrata		Total
		Paterno	Materno			C/Jec	S/Jec	C/Jec	S/Jec	
	Docente				Funcion					
1		PINILL	ROJAS	MELISSA	Prof.Encargado			44		44
2					Doc.Religion			2		2
3					Doc.Ingles			2		2
Total Horas						0	0	48	0	48

(Fuente: Información proporcionada por el DAEM de la comuna de La Higuera).

Tabla N°40: Dotación docente 2016 escuela Punta de Choros.

Nombre Colegio : Punta de Choros Rbd 598-3										
Nº	R.U.N.	Apellido		Nombres	Cargo	Nº Hrs. Titular	Nº Hrs. Contrata		Total	
		Paterno	Materno				C/Jec	S/Jec		Horas
1		PIÑONES	HIDALGO	LITA	Prof.Encargado.	44				44
2					Doc.Religion			4		4
3					Doc.Ingles			6		6
4					Doc.Aula			38		38
Total Horas						44	0	48	0	92

(Fuente: Información proporcionada por el DAEM de la comuna de La Higuera).

Tabla N°41: Dotación docente 2016 escuela Punta Colorada.

Nº	R.U.N.	Apellido		Nombres	Cargo	Nº Hrs. Titular		Nº Hrs. Contrata		Total
		Paterno	Materno			C/Jec	S/Jec	C/Jec	S/Jec	
1		RODRÍGUEZ	AQUEA	TOMAS	Prof.Encargado	44				44
2					Doc. Aula			44		44
3					Educ.Diferenc.			44		44
4					Doc. Religión			4		4
5					Doc. Ingles			6		6
Total Horas						44	0	98	0	142

Tabla N°42: Dotación docente 2016 escuela San Andrés

Nº	R.U.N.	Apellido		Nombres	Cargo	Nº Hrs. Titular		Nº Hrs. Contrata		Total Horas	
		Docente	Paterno			Materno	Función	C/Jec	S/Jec		C/Jec
1			CERDA	ESPINOZA	MARIA	Prof.encargado	44				44
2						Doc.religion			2		2
3						Doc. Ingles			2		2
Total horas							44	0	4	0	48

(Fuente: Información proporcionada por el DAEM de la comuna de la Higuera).

5.3 Dotación de los Asistentes de la Educación

Tabla N° 43 Asistentes de la Educación Escuela Pedro Pablo Muñoz

Nº	R.U.N.	Apellido		Nombres	Cargo	Nº hrs. titular	subvención				total hrs
		Asistentes	Función				Cont.	regular	PIE	SEP	
1					Psicologa	44			44		44
2					Fonoaudiolog	22			22		22
3		ARAYA	ANGEL	ANA	Inspectora	44		44			44
4		HERNANDEZ	AZOCAR	BEATRIZ	Administrativa	44		44			44
5					Asist.Parvulo	38		38			38
6		REYES	BARRAZA	ELENA	Asist.Parvulo	38		38			38
7		SANTANDER	FLORES	GLORIA	Aux.Servicios	44		44			44
8		MOLINA	SANTANDER	BIANKA	Encar,Informa	44		44			44
9					Encarg.Cra	38				38	38
10					Asit.Social	38				38	38
11					Monitor Futbo	3				3	3
12		OSSANDON	AGUIRRE	TERESITA	Aux.Servicios	44				44	44
13					Monitor Banda	6				6	6
14					Apoyo Pedagog	38				38	38
15		CHIRINO	ARAYA	MARIA	Asit.Parvulos	44		44			44
16		URRUTIA	VELASCO	SERJIO	Aux.Servicios	44		44			44
17		ROCO	GARRIDO	JUAN	Serv.Mantenc.	44		44			44
Total Horas						428	189	384		167	617

Tabla N°44: Asistentes de la Educación Escuela Carlos Condell

N°	R.U.N.	Apellido	Apellido	Nombres	Cargo	N°Hrs.		Subvención			Total
	Asistentes	Paterno	Materno		Función	Titular	Contr.	Regular	PIE	SEP	Hrs
1		GODOY	RODRIGUEZ	OSCAR	Administrat	44		44			44
2		MENDIETA	PASTEN	MARITZA	Asit.Parvul	38		38			38
3		BARRERA	VERGARA	SILVANA	Asit.Parvul	38		38			38
4		CISTERNAS	GONZALEZ	RAUL	Aux.Servicios	44		44			44
5		LABARCA	CHEPILLO	SANDRA	Aux.Servicios	44		44			44
6		VERGARA	URRUTIA	BELLA	Aux.Servicios	44		44			44
7		CASTILLO	ZEPEDA	CRISTIAN	Inspector	38					38
8					Apoyo Pedag		38	38			38
9					Fonoaudiolo		38		38		38
10					Psicologa		25		25		25
11					Psicopedag		34			34	34
12					Asist.Socia		30			30	30
					Total Horas	290	165	290	63	64	455

Tabla N°45: Asistentes de la Educación Escuela José Santos Ossa

N°	R.U.N.	Apellido	Apellido	Nombres	Cargo	N Hrs.		Subvencion			Total
	Asistentes	Paterno	Materno		Función	Titular	Contrata	Regular	Pie	Sep	Horas
1					Psicologa	36		36			36
2					Fonoaudiologa	8		8			8
3		MOLINA	BARRAZA	JUANA	Paradocente	44		44			44
4		GONZALEZ	VILLALOBOS	ROSA	Paradocente	44		44			44
5		ROBLES	ROJAS	ALEXANDRA	Asist.Parvulo	38		38			38
6		GONZALEZ	CORTES	PRISCILLA	Asist.Parvulo	38		38			38
7					Encarg.Informa	44		44			44
8		GODOY	TRUJILLO	GUADALUPE	Aux.Servicios	44		44			44
9		DUBO	CAMPUSANO	YOHANA	Aux.Servicios	44		44			44
10					Psicologa	20					20
					Total Horas	252	72	296		0	324

Tabla N°46: Asistentes de la Educación Escuela de Los Choros

N°	R.U.N.	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Cargo	N° Hrs. Titular		N° Hrs. Contrata		Total Horas
						C/Jec	S/Jec	C/Jec	S/Jec	
1		OSSANDON	ARDILES	GLORIA		44				44
					Total Horas	44	0	0	0	44

Tabla N°47: Asistentes de la Educación Escuela Punta de Choros

N°	R.U.N.	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Cargo	N° Hrs.		Subvención		Total Horas
						Titular	Contrata	Regular	Pie	
1		OSSANDON	VERGARA	LUCÍA		44				44
2							25			25
					Total horas	44	25	0	0	69

Tabla N°48: Asistentes de la Educación Escuela Punta Colorada

N	R.U.N.	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Cargo	N° Hrs. Titular		N° Hrs. Contrata		Total Horas
						C/Jec	S/Jec	C/Jec	S/Jec	
1								8		8
2								8		8
3								44		44
					Total Horas	0	0	60	0	60

Tabla N°49: Asistentes de la Educación Escuela San Andrés

N	R.U.N.	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Cargo	N° Hrs.		Subvención			Total Hrs
						Titular	Contrata	Regular	PIE	SEP	
1		ARAYA	URIBE	LORENZO		44		44			44
2						25				25	25
					Total horas	44	25	44	0		69

Tabla N°50: Profesionales DAEM

N	R.U.N.	Apellido		Nombres	Cargo	N° Hrs. Titular		N° Hrs. Contrata		Total
		Docente	Paterno			Materno	Funcion	C/Jec	S/Jec	
1	5.999.023-3	Larrondo	Veliz	Pablo Enrique	Director	44				44
2	5.728.579-6	Zumaran	Espinoza	Oscar Alfonso	Coord.Extresc.	44				44
3	7.173.8758-2	Godoy	Ramirez	Aliro Antonio	Coord.Tecnico	44				44
4					Doc.Administ.			44		44
Total Horas						132	0	44	0	176

Tabla N°51: Funcionarios DAEM

N°	R.U.N.	Apellido		Nombres	Cargo	N° Hrs.		Subv.	Total	
		Asistentes	Paterno			Materno	Función			Titular
1	12.843.626-K	Vega	Lopez	Margarita Del C.	Secretaria	44		44	44	
2	12.465.199-9	Hernández	Lepe	Yazna Jennett	Encar.Finanz.	44		44	44	
3	13.018.401-4	Ledezma	Jaime	Rodrigo Alejandro	Encarg.Inform	44		44	44	
4	16.688.695-3	Yañez	Hernandez	Madelin Edelmira	Apoy.Adq Y Fin	44		44	44	
5	15.908.444-2	Flores	Diaz	Laura Dolores	Admin.Juridica	44		44	44	
6	5.689.002-5	Castillo	Orrego	Moises Ricardo	Chofer	44		44	44	
7	5.739.819-1	Caro	Gutierrez	Jose Alfonso	Chofer	44		44	44	
8	7.881.076-9	Oyanadel	Azocar	Raul Fernando	Chofer	44		44	44	
9	12.424.438-2	Arevalo	Guerrero	Luis Antonio	Chofer	44		44	44	
10	7.876.347-7	Piñones	Muñoz	Patricio Orlando	Aux.Servicios	44		44	44	
Total horas						440	0	440	0	440

5.4 Jardines infantiles y familiares 2016.

Tabla N°52: Jardín familiar: “Cariñositos “(El Trapiche

Rut	Nombres	Función	Nº Hrs	Contrato	
				Indef	Contr
7.222.332-2	Rosa Salazar Valenzuela	Auxil.Servicios	44	X	

Tabla N°53: Jardín familiar: “Frutilandia”

Rut	Nombres	Funcion	Nº Hrs	Contrato	
				Indef	Contr
14.385.130-3	Maria Antonieta Valencia Ledesma	Educadora Parvulos	44	X	
		Apoyo Parvulo	44		X
	Gloria Ossandon Ardiles	Auxil.Servicios	22	X	

Tabla N°54: Jardín infantil: “Capullito” La Higuera

Rut	Nombres	Funcion	Nº Hrs	Contrato	
				Indef	Contr
9.715.590-9	Veronica Jofre Harris	Educ.Parvulos	44	X	
		Educ.Parvulos	44		X
16.873.584-7	Jennifer Avalos Callejas	Asist.Parvulos	44	X	
15.036.373-K	Nama Maria Castillo Roco	Asist.Parvulos	44	X	
		Asist.Parvulos	44		X
13.745.571-4	Karla Montenegro Zambra	Asist.Parvulos	44	X	
15.036.474-4	Lorena Peralta Abalos	Asist.Parvulos	44	X	
17.998.721-K	Maria Jose Castillo Flores	Asist.Parvulos	44	X	
		Asist.Parvulos	44		X
		Asist.Parvulos	44		X
10.208.898-0	Maria Seura Molina	Auxil.Servicios	30	X	
		Auxil.Servicios	30		X

Tabla N°55: Jardín Infantil: “Las Gaviotas” Jardín Familiar:

Rut	Nombres	Funcion	Nº Hrs	Contrato	
				Indef	Contr
17.016.408-3	Victoria Vilches Tabilo	Educ.Parvulos	44	X	
16.188.311-5	Marcela Rojas Vergara	Asist.Parvulos	44	X	
		Auxil.Servicios	44		X

Tabla N°56: Jardín Infantil: “Los Pececitos”**Jardín Familiar:**

Rut	Nombres	Funcion	Nº Hrs	Contrato	
				Indef	Contr
16.443.646-2	Daniela Rojas Contreras	EDUC. PARVULOS	44	X	
13.224.738-2	Flor Castillo Cuevas	ASIST.PARVULOS	44	X	
7.406.397-7	Berta Hidalgo Barrera	AUXIL.SERVICIOS	22	X	

Tabla N°57: Jardín Infantil: “Sirenita” Caleta Los Hornos**Jardín Familiar:**

Rut	Nombres	Funcion	Nº Hrs	Contrato	
				Indef	Contr
10.007.384-6	Vilma Fernandez Castillo	Educ.Parvulos	44	X	
	I	Educ.Parvulos	44		X
10.660.751-6	Jessica Arevalo Guerrero	Asist.Parvulos	44	X	
		Asist.Parvulos	44		X
		Asist.Parvulos	44		X
		Asist.Parvulos	44		X
		Auxil.Servicios	30		X
		Auxil.Servicios	30		X

Tabla N°58: Número total de profesionales y funcionarios de cada escuela en 2016

Nombre Establecimiento	Profesionales	Paradocentes	Auxiliares	Total 2016
	Nº	Nº	Nº	
Escuela Pedro Pablo Muñoz	4	9	4	17
Escuela Carlos Condell	4	6	3	13
Escuela José Santos Ossa	3	6	3	12
Escuela Punta de Choros		1	1	2
Escuela Punta Colorada	2		1	3
Escuela San Andrés		1	1	2
Escuela de Los Choros			1	1

(Fuente: BBDD centro estudios MINEDUC: www.centroestudios.mineduc.cl)

Tabla N°59: Coberturas en programas y horas destinadas. Año 2016

Nombre iniciativas	Año 2016				
	Sin cobertura	Semicubierta	Cubierta	Hrs doc.	Hrs asist.
Acompañamiento y acceso efectivo a la educación Superior(PACE)	0	0	0	0	0
Más actividad física y deportiva en la Escuela/Liceo	0	0	3	14	15
Más actividad artística y cultural en la Escuela/Liceo	0	0	3	40	15
Tablet en educación inicial y 2do básico	0	0	2	10	0
Notebook 7mo Básico	0	0	3	0	0
Plan Estratégico de Infraestructura Escolar	0	1	3	0	0
Proyecto Educativo institucional con participación de la comunidad	0	0	7	0	0
Talleres de Verano entretenido en las escuelas	0	0	0	0	0
Bibliotecas de Aula hasta 2do Básico	0	0	7	0	0
Programa Integrando la ruralidad	0	0	4	0	0
Tic y diversidad (para niños y niñas con discapacidad auditiva)	0	0	0	0	0
Mi taller digital	0	0	0	0	0
Programa de innovación en la enseñanza de ciencias	0	0	3	12	0
Equipo psicosocial en la escuela	0	1	2	0	155
Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	5	0	436
Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	0	0	3	132	0
Plan Nacional de Formación Ciudadana	0	0	0	0	0
Aulas del Bien Estar	0	0	3	0	0
Director elegido por Sistema de Alta Dirección Pública	0	0	2	88	0
Programa Inglés abre las puertas (nueva versión)	0	0	3	30	0
Plan de desarrollo de talentos en escuelas y Liceos Públicos	0	0	0	0	0
Total	0	2	53	326	621

Tabla N°60: Dotación Asistentes de la Educación 2016

Nombre establecimiento	Profesionales			Paradocentes			Auxiliares			Total de asistentes 2016	Total de hrs de contrato asistentes por subvención regular	Total de hrs de contrato asistentes por SEP	Total de hrs de contrato asistentes por PIE	Total de hrs de contrato asist. 2016			
	Nº	Hrs total es de contrato por sub v. Regular	Hrs total es de contrato por SE P	Hrs total es de contrato por PIE	Nº	Hrs total es de contrato por sub v. Regular	Hrs total es de contrato por SE P	Nº	Hrs total es de contrato por sub v. Regular						Hrs total es de contrato por SE P		
Escuela Pero Pablo Muñoz	4	0	60	66	9	25	82	0	4	17	0	0	17	428	142	66	636
Escuela Carlos Condell	4	0	60	75	6	15	20	0	3	13	0	0	13	284	80	75	439
Escuela José Santos Ossa	3	0	20	44	6	20	3	0	3	13	0	0	12	340	23	44	407
Escuela Punta De Choros					1		30		1	44			2	44	30	0	74
Escuela Punta Colorada	2			16					1	44			3	44	0	16	60
Escuela Básica San Andrés					1		30		1	44			2	44	30	0	74
Escuela De Los Choros									1	44			1	44	0	0	44
Total	13	0	140	201	23	61	165	0	14	61	0	0	50	1228	305	201	1734

Tabla N°61: Dotación docente 2016 resumen por establecimiento

Nombre del Colegio	Doc. Dir.		Doc. Tec.		Ed. Parv.		Doc.Ed.Esp		Doc.Egb		Doc.M.Hc		Doc.M.Tp		Egb.Adul		Med.Adul		Tot.	Tot.	N°	N°
	N°	Hrs.	N°	Hrs.	N°	Hrs.	N°	Hrs.	N°	Hrs.	N°	Hrs.	N°	Hrs.	N°	Hrs.	N°	Hrs.	Do	Hrs.	Curso	Alumnos
Pedro Pablo Muñoz	2	88	2	88	2	76	5	220	1	476									25	948	12	269
Punta de Choros									2	86									2	86	1	22
José Santos Ossa	2	88	1	44	1	38	2	88	1	406									13	664	7	133
Enrique Molina G.																						
Carlos Condell	2	88	1	44	2	76	3	132	1	470									22	810	10	159
Punta Colorada							1	44	2	92									3	136	2	26
San Andrés									1	48									1	48	1	19
Los Choros									1	48									1	48	1	15
DAEM	1	44	3	132															4	176		
Totales	7	308	7	308	5	190	1	484	4	1626	0	0	0	0	0	0	0	0	71	2916	34	643

Tabla N°62: Dotación docente 2016

Ejercicio de los docentes por Lugar de desempeño, función y Nivel educacional	2015			Dotación docente 2016																Hrs. doc. 2012	2016	
	Total			Docentes titulares						Docentes a contrata						Total				c/ otro financiamiento	De	
	Nº	Nº	Nº	Horas titulares	Horas a contrata		Total horas		Nº	Horas a contrata		Nº	Total horas		de subv.	De otros						
Doc.	Horas	Doc.	Jec	Nº jec	Total	Jec	Nº jec	Total	Jec	Nº jec	Total	Doc.	Jec	No jec	Total	Doc.	Jec	No jec	Total	Pref.	Programas	
Docentes DAEM o corporación	4	176	3	132	132				1	44	44	4	176	0	176	44						
Docentes función directiva	4	176	4	176	176							4	176	0	176							
Docentes función técnico pedagógica	2	88	2	88	88							2	88	0	88							
Docentes educ. Parv. (1ºer. Nivel transición)	2	60							2	38	32	70	2	38	32	70						
Docentes educ. Parv. (2ºdo. Nivel transición)	2	62	2	60	60	16	76					2	76	0	76							
Docentes educ. Parv. (2ºdo. Nivel transición)	32	1.088	19	612	612	144	144	756	756	17	589	589	36	1.345	0	1.345	270					
Docentes educación general básica	2	32							2	32	32	2	0	32	32							
Docentes educación básica adultos	0	0										0	0	0	0							
Docentes educ. Diferencial especial	0	0										0	0	0	0							
En educ. Media hum.-científica	0	0										0	0	0	0							
Docentes educ. Media tec. Profesional	5	48							5	48	48	5	0	48	48							
Docentes educ. Media adultos (hc/tp)	12	450							11	450	450	11	450	0	450							450
Otras funciones (integración)																						
Total	65	2.180	30	1.068	1.068	160	220	629	629	38	1.121	112	1.233	68	2.349	112	2.461	314	450			

5.5 Presupuesto Educación Año 2016

Tabla N°63: Ingresos en educación.

SUB TITULO	ITEM	ASIGNACION	SUB ASIGNACION	DENOMINACION	PRESUP. INICIAL
05				TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1.637.048
05	01			DEL SECTOR PRIVADO	
05	03			DE OTRAS ENTIDADES PUBLICAS	1.637.048
05	03	00	2	De la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo	0
			00 1	Fortalecimiento de la Gestión Municipal	
05	03	00	3	De la Subsecretaría de Educación	1.123.784
			00 1	Subvención de Escolaridad	1.077.384
			00 2	Otros Aportes	46.400
05	03	00	4	De la Junta Nacional de Jardines Infantiles	174.264
			00 1	Convenios Educación Prebásica	174.264
05	03	10	1	De la Municipalidad a Servicios Incorporados a su Gestión	339.000
15				SALDO INICIAL DE CAJA	223.100
				TOTAL INGRESOS.....M\$	1.860.148

Tabla N°64: Tabla de gastos en educación.

Sub título	Item	Asignación	Sub asign.	Sub sub asign.	DENOMINACION	Total
21					Gastos en personal	1.491.178
21	01				Personal de planta	409.886
21	02				Personal a contrata	454.449
21	03				Otras remuneraciones	626.844
22					Bienes y servicios de consumo	260.656
22	01				Alimentos y bebidas	8.500
22	02				Textiles, vestuario y calzado	3.500
22	03				Combustibles y lubricantes	18.000
22	04				Materiales de uso o consumo	145.756
22	05				Servicios básicos	36.000
22	06				Mantenimiento y reparaciones	16.500
22	07				Publicidad y difusión	700
22	08				Servicios generales	8.000
22	09				Arriendos	0
22	10				Servicios financieros y de seguros	6.200
22	11				Servicios técnicos y profesionales	8.000
22	12				Otros gastos en bienes y servicios de consumo	9.500
23					Prestaciones de seguridad social	2.500
23	01				Prestaciones previsionales	2.500
29					Adquisic. de activos no financieros	5.000
29	01				Terrenos	0
29	02				Edificios	0
29	03				Vehiculos	0
29	04				Mobiliario y otros	3.000
29	05				Máquinas y equipos	0
29	06				Equipos informáticos	2.000
29	07				Programas informáticos	0
30					Adquisic. De activos financieros	0
30	01				Compra de títulos y valores	0
30	02				Compra de acciones y partic. de capital	0
30	03				Operaciones de cambio	0

30	99	Otros activos financieros	0
31		Iniciativas de inversión	93.014
31	01	Estudios básicos	0
31	02	Proyectos	93.014
31	03	Programas de inversión	0
32		Prestamos	0
32	02	Hipotecarios	
32	06	Por anticipos a contratistas	
32	07	Por anticipos por cambio de residencia	
32	99	Por ventas a plazo	
33		Transferencias de capital	0
33	01	Al sector privado	
33	03	A otras entidades publicas	0
34		Servicio de la deuda	7.800
34	01	Amortización deuda interna	7.800
34	03	Intereses deuda interna	0
34	05	Otros gastos financ. deuda interna	0
34	07	Deuda flotante	0
35		Saldo final de caja	
TOTAL GASTOS			1.860.148

VI - PLAN DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN

6.1 Plan de seguimiento.

El plan de seguimiento, comprende una serie de acciones e indicadores destinados a garantizar el cumplimiento de los alcances de las medidas de manejo ambiental, previstas para todas las etapas del proyecto. Planteando las acciones necesarias para realizar la verificación, vigilancia y evaluación de las actividades y obras formuladas en el Plan de Desarrollo Educativo Municipal.

Este plan contiene instrumentos, para ejercer monitoreo sobre los indicadores de evaluación, que evidencien la alteración de actividades, causada por la operación del PADEM.

Para cada uno de los Objetivos, susceptibles de seguimiento y monitoreo se establecerán los indicadores y los sitios donde se realizará el monitoreo; así como las metodologías que en particular se recomiendan, para los muestreos o verificaciones incluyendo la periodicidad, la duración, los tipos de análisis, las formas de evaluación.

Los siguientes son objetivos del plan de seguimiento y monitoreo:

- Verificar el cumplimiento y efectividad de las metas de Resultados Educativo.
- Realizar el seguimiento de impactos en el nivel de mejoramiento de las prácticas de gestión institucional considerando los Estándares Indicativos de Desempeño como instrumento para evaluar el avance en el área cualitativa.
- Servir como base para la articulación de nuevas medidas de Gestión Educativa en función de la eficacia y eficiencia de las medidas preventivas y correctivas.

Los procedimientos de seguimiento, inician con la verificación del cumplimiento de las acciones planteadas en el Plan de Desarrollo de Educación Municipal. Incluyen, la elaboración de un reporte del avance de aplicación del plan de manejo ambiental y finaliza con la retroalimentación de los hallazgos encontrados para que el titular del PADEM tome las acciones correctivas necesarias.

6.2 Áreas de desarrollo de la gestión del PADEM



A continuación se presenta un ejemplo de los instrumentos que se emplearán para construir el Plan de Monitoreo y Evaluación una vez que el PADEM se encuentre aprobado por el honorable concejo municipal.

Tabla N° 65: Cuadro de Mando Integral: Instrumento de monitoreo que permite articular las actividades, objetivos y metas propuestas.

	PRÁCTICAS ESTABLECIDAS	METAS	N	INDICADORES	SEMANAS					% de Ejecución	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	VERIFICACIÓN
					S-1	S-2	S-3	S-4	S-5				
GESTIÓN DE COORDINACIÓN TÉCNICA	I. GESTIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA EDUCATIVA	100% de los servicios solicitados ATE cuentan con un programa de organización..	1	100% de los servicios son licitados en tres paquetes.						100	COORDINADORA TÉCNICO SEP	Paquetes de licitaciones subidos.	Evidenciado
			2	100% de los paquetes cuentan con un Cronograma de seguimiento.						100	COORDINADORA TÉCNICO SEP	cronograma de seguimiento de evaluación.	Evidenciado
			3	100% de las preguntas son respondidas.						100	COORDINADORA TÉCNICO SEP	Correo con envío de preguntas respondidas al portal	Evidenciado
	% DE CUMPLIMIENTO DE META	100	<i>En general se debe destacar el apoyo sostenido que realizó la asesora de Jurídico (Verónica Vega) junto con la monitroa SEP (Jocelyn Araya) del proceso quienes participaron de forma activa y permitieron que a partir de una participación ordenada se realizaran los procesos de forma adecuada. Cabe señalar que las licitaciones se enviaron de forma oportuna vía correo electrónico a señorita Karime Cisterna el día de 07 de octubre los que incluía tres paquetes (Capacitación, cobertura, otros servicios). Capacitación y cobertura se subieron al portal el día 09 de octubre y la licitación asociada a la categoría "otros servicios" fue subida al portal el día 24 de octubre, esto se debe a un retraso producido entre otros factores por el paro municipal.</i>										
	NIVEL DE SATISFACCIÓN	AVANZADO											
	II. ELABORACIÓN DE C. M.I.- Primera Parte.	100% de los satélites cuenta con un C.M.I	4	A lo menos 1074 indicadores son construidos en función de las 537 acciones.						100	ASESORES-DIRECTORES	C.M.I impreso/correo con envío.	Evidenciado
			5	100% de los CMI son presentados de forma impresa "anillada" y por mail.						100	ASESORES	C.M.I impreso/correo con envío.	Parcialmente Evidenciado
			6	100% de los establecimientos cuentan con un CMI Evaluado.						0	COORDINADORA TÉCNICO PEDAGÓGICA	Punto de evaluación CMI	NO EVIDENCIADO
			7	100% de las acciones establecidas en el CMI se encuentran acordes en la plataforma, respaldado por un certificado de pertinencia.						100	ASESORES	Certificado de Pertinencia.	Parcialmente Evidenciado
	8	100% de los directores reciben CMI impreso.						77	ASESORES-DIRECTORES	CMI impreso/correo con envío.	Evidenciado		
	% DE CUMPLIMIENTO DE META	75	<i>Las ventajas de la elaboración de los CMI, es que se tiene control absoluto del nivel de avance de los P.M.E de modo cuantitativo y además facilita la incorporación del nivel de avance de las acciones al PME en la plataforma, sin embargo una de las desventajas es que es una herramienta que requiere de tiempo y además de comprensión del proceso en general, el gestor debe concentrarse en la elaboración de indicadores de calidad que le permitan en si poder medir eficacia, eficiencia entre otros. Cabe señalar que el equipo de asesores analizó en conjunto con el equipo técnico los indicadores de evaluación lo que permitió un trabajo articulado y consensuado de calidad.</i>										
NIVEL DE DESARROLLO	ADECUADO												
III. Elaboración de estado de avance de los PME	100% de los satélites cuenta con un estado de avance del PME	9	100% de los directores asisten a taller de evaluación de estado de avance PME.						63	DIRECTORES-COORDINADORA TÉCNICO SEP.	Fotografías/facts de sistematización	Parcialmente Evidenciado	
		10	100% de los directores envían herramienta de evaluación de estado de avance de PME.						100	DIRECTORES	e-mail/forms de estado de avance impreso.	Evidenciado	
		11	100% de los satélites cuentan con un informe de avance de los PME.						100	ASESORES-DIRECTORES	Informe de estado de avance impreso.	Evidenciado	
% DE CUMPLIMIENTO DE META	90	<i>En relación a la elaboración del nivel de avance de las acciones se ejecutó un taller de orientaciones técnicas de redacción y evaluación de las acciones, para este taller se incorporó una herramienta excel que permitió establecer un porcentaje de ejecución tentativo. Dicho taller se evaluó adecuado y positivo, ya que, permitió a los directores identificar un nivel de avance y además acercarse una vez más a las TIC's como herramienta de gestión. En relación a los 20 colegios, se puede extraer que se cuenta en general con 52% acciones de las cuales 28% acciones están completamente ejecutadas lo que otorga un porcentaje a un primer monitoreo de 53.4%. También es importante señalar que se generó un informe por satélite N° 4, con un promedio de un 68.4% de ejecución en la última semana del mes de octubre destacando San Pedro, Manuel Rodríguez, Jesús Fernández. Cabe señalar que estos porcentajes solo son referenciales y se enmarcan en la totalidad de categorías, sin diferenciar que algunas se encuentran dentro del control del gestor y otras no se encuentran en su control, por lo cual, si existe un alto porcentaje de acciones ejecutadas en algunos establecimientos tiene relación con el porcentaje de acciones respondidas a través de "dentro del control" pero esto no se puede evaluar de forma objetiva. Se</i>											
NIVEL DE DESARROLLO	AVANZADO												

(Fuente: Ejemplo de Cuadro de Mando integral, Copiapó, Plan de Gestión Técnica SEP-DAEM (2013).

Tabla N°66: Pautas de Cotejo: Instrumento de monitoreo que permite recolectar la información en dos apreciaciones “Evidenciado” o “No Evidenciado”

ESC/ETAPAS	FASE 1			FASE 2								PORCENTAJE	NIVEL DE LOGRO		
	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 1				ETAPA 1							
	SELLO	DIAGNÓSTICO	ESTRATEGIAS	PRÁCTICAS Y VINC.	PRUEBAS	METAS	G. PEDAGO	LIDERAZGO	CONVIVENCIA	RECURSOS	RESULTADOS			ANEXO RECURSOS	
JSO	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	0	72%	Básico
PPM	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	0	83%	Satisfactorio
CCO	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	16%	Insatisfactorio

ESCALA DE APRECIACIÓN AL NIVEL DE AVANCE DE LAS ETAPAS.

ESCALA	Puntaje	Descripción.
AUSENTE	0	No se observa evidencia del desarrollo del trabajo.
INSUFICIENTE	1	La evidencia observada es insuficiente para cubrir la totalidad del trabajo, para ajustarse al desarrollo total de la etapa.
PARCIAL	2	La evidencia observada es suficiente, pero requiere afinar detalles técnicos y especificaciones.
TOTAL	3	La evidencia observada es suficiente y se ajusta al desarrollo total de la etapa.

ESCALA DEL NIVEL DE LOGRO DEL TRABAJO.

INSATISFACTO	0-60%
BÁSICO	61% A 74%
SATISFACTORIO	75% A 89%
DESTACADO	90% A 100%

Tabla N°67: Cronograma de actividades.

Mes	Semana	Acciones
Enero	1°	Gestor de compras por establecimiento designado.
		Jornada de evaluación y comunicación participativa ejecutada.
		Solicitud de órdenes de compra entregadas al DAEM por categoría de gastos.
	2°	Talleres de capacitación de gestor de compra implementado.
		Carga horaria de docente cuenta con una instancia semanal el análisis de resultado de las prácticas de gestión docente.
		Asistentes de la educación capacitados para utilizar herramientas de gestión del apoyo a la función docente.
		Procedimiento para utilizar las redes con objetivos de aprendizaje de los planes y programa de estudio implementado por los docentes.
		Fechas de monitoreo de la cobertura curricular de las redes de objetivos de aprendizaje comunal programada.
		Instrumento de planificación anual operativa comunal de las actividades de gestión del director y el jefe técnico elaborado por el DAEM.
Febrero	1°	Recursos para monitorear el cálculo mental de 1° a 8° adquiridos.
		Programa de mecanismos y actividades de comunicación monitoreado y evaluado.
	2°	Herramienta tecnológica que procese la tabulación de las pruebas de medición de aprendizajes anuales.
Marzo	1°	Resultados de diagnóstico de la habilidad docente para diseñar instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva evaluado.
		Tiempo de la ejecución de la clase implementado eficientemente en su inicio.
		Rutinas para asegurar el uso efectivo del tiempo de las clases entre recreos implementadas por los docentes.
		Procedimientos y formatos comunales de elaboración del PEI y el PME definido en un programa con manual incluido.

		Procedimiento para utilizar las redes con objetivos de aprendizaje de los planes y programa de estudio implementado por los docentes.
		Rutinas para asegurar el uso efectivo del tiempo de las clases entre recreos implementadas por los docentes.
		Perfil de competencias del Director y el jefe técnico definido.
	2°	Software de gestión comunal de seguimiento de recursos elaborado para monitorear la implementación de los talleres y/o academias de autorregulación, de habilidades artísticas y culturales.
		Talleres de análisis de resultados del nivel de logro de los instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva.
		Técnicas de gestión docente en el aula para asegurar la inclusión de los estudiantes detectados con seguimiento psicosocial desarrolladas y coordinadas por el equipo multidisciplinario.
		Apoderados capacitados en un nivel elemental para tratar la autorregulación, el autocuidado y la participación laboral, de acuerdo a los principios del PEI de cada establecimiento.
	3°	Productos del Programa de elaboración del PME y PEI monitoreados en su eficiencia.
	4°	PEI y PME de cada establecimiento argumentado en una exposición comunal.
		Talleres de análisis de resultados del nivel de logro de los instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva.
		Diagnóstico (panorama) de la convivencia escolar establecido en dimensiones por establecimiento.
	5°	Nivel de compra de los recursos solicitados por los establecimientos educacionales monitoreado.
		Programa de mecanismos y actividades de comunicación implementada por el DAEM.
		Software de gestión comunal de seguimiento de recursos elaborado para monitorear la implementación de los talleres y/o academias de autorregulación, de habilidades artísticas y culturales.
Abril	1°	Objetivos de aprendizaje de habilidades artísticas culturales incorporadas en las redes de objetivos de aprendizaje comunal para monitorear la cobertura curricular.
		Talleres de análisis y evaluación de la cobertura curricular ejecutados.
		Criterios comunales para el diseño de instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva establecido.
		Tiempo de la ejecución de la clase implementado eficientemente en su inicio.

		Rutinas para asegurar el uso efectivo del tiempo de las clases entre recreos implementadas por los docentes.
		Salidas pedagógicas hacia el aprendizaje de flora y fauna de la zona programada y ejecutada.
	2°	Talleres de análisis de resultados del nivel de logro de los instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva.
	3°	Productos del Programa de elaboración del PME y PEI monitoreados en su eficiencia.
Mayo	1°	Campeonato de futbol ejecutado.
		Rutinas para asegurar el uso efectivo del tiempo de las clases entre recreos implementadas por los docentes.
		Tiempo de la ejecución de la clase implementado eficientemente en su inicio.
	2°	Talleres de análisis de resultados del nivel de logro de los instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva.
		Apoderados capacitados en un nivel elemental para tratar la autorregulación, el autocuidado y la participación laboral, de acuerdo a los principios del PEI de cada establecimiento.
	3°	Productos del Programa de elaboración del PME y PEI monitoreados en su eficiencia.
	4°	Software de gestión comunal de seguimiento de recursos elaborado para monitorear la implementación de los talleres y/o academias de autorregulación, de habilidades artísticas y culturales.
		Talleres de análisis de resultados del nivel de logro de los instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva.
Junio	1°	Rutinas para asegurar el uso efectivo del tiempo de las clases entre recreos implementadas por los docentes.
		Salidas pedagógicas hacia el aprendizaje de flora y fauna de la zona programada y ejecutada.
		Tiempo de la ejecución de la clase implementado eficientemente en su inicio.
	2°	Talleres de análisis de resultados del nivel de logro de los instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva.
	3°	Productos del Programa de elaboración del PME y PEI monitoreados en su eficiencia.
4°	Talleres de análisis de resultados del nivel de logro de los instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva.	
Julio	1°	Indicadores de evaluación de los resultados de las metas del plan operativo anual del jefe técnico y director evaluado.

		Rutinas para asegurar el uso efectivo del tiempo de las clases entre recreos implementadas por los docentes.
		Salidas pedagógicas hacia el aprendizaje de flora y fauna de la zona programada y ejecutada.
		Tiempo de la ejecución de la clase implementado eficientemente en su inicio.
	2°	Talleres de análisis de resultados del nivel de logro de los instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva.
		Apoderados capacitados en un nivel elemental para tratar la autorregulación, el autocuidado y la participación laboral, de acuerdo a los principios del PEI de cada establecimiento.
	3°	Software de gestión comunal de seguimiento de recursos elaborado para monitorear la implementación de los talleres y/o academias de autorregulación, de habilidades artísticas y culturales.
		Productos del Programa de elaboración del PME y PEI monitoreados en su eficiencia.
	4°	Nivel de compra de los recursos solicitados por los establecimientos educacionales monitoreado.
		Talleres de análisis de resultados del nivel de logro de los instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva.
Agosto		Tiempo de la ejecución de la clase implementado eficientemente en su inicio.
		Rutinas para asegurar el uso efectivo del tiempo de las clases entre recreos implementadas por los docentes.
	1°	Pruebas objetivas de la asignatura de lenguaje y matemática ceñidas al diseño del estándar comunal.
		Técnicas de gestión docente en el aula para asegurar la inclusión de los estudiantes detectados con seguimiento psicosocial desarrolladas y coordinadas por el equipo multidisciplinario.
		Salidas pedagógicas hacia el aprendizaje de flora y fauna de la zona programada y ejecutada.
		Talleres de análisis y evaluación de la cobertura curricular ejecutados.
	2°	Apoderados capacitados en un nivel elemental para tratar la autorregulación, el autocuidado y la participación laboral, de acuerdo a los principios del PEI de cada establecimiento.
		Talleres de análisis de resultados del nivel de logro de los instrumentos de evaluación tipo prueba objetiva.
	3°	Productos del Programa de elaboración del PME y PEI monitoreados en su eficiencia.
	4°	Salidas pedagógicas hacia el aprendizaje de flora y fauna de la zona programada y ejecutada.

Septiembre	1°	Participación de estudiantes en la muestra comunal folclórica.
		Tiempo de la ejecución de la clase implementado eficientemente en su inicio.
		Rutinas para asegurar el uso efectivo del tiempo de las clases entre recreos implementadas por los docentes.
		Salidas pedagógicas hacia el aprendizaje de flora y fauna de la zona programada y ejecutada.
		Pruebas objetivas de la asignatura de lenguaje y matemática ceñidas al diseño del estándar comunal.
	2°	Participación de estudiantes en la muestra comunal folclórica.
	3°	Productos del Programa de elaboración del PME y PEI monitoreados en su eficiencia.
	4°	Software de gestión comunal de seguimiento de recursos elaborado para monitorear la implementación de los talleres y/o academias de autorregulación, de habilidades artísticas y culturales.
Octubre	1°	Pruebas objetivas de las asignaturas de lenguaje y matemática ceñidas al diseño del estándar comunal.
		Rutinas para asegurar el uso efectivo del tiempo de las clases entre recreos implementadas por los docentes.
		Tiempo de la ejecución de la clase implementado eficientemente en su inicio.
		Olimpiadas culturales comunales implementadas.
	2°	Apoderados capacitados en un nivel elemental para tratar la autorregulación, el autocuidado y la participación laboral, de acuerdo a los principios del PEI de cada establecimiento.
	3°	Software de gestión comunal de seguimiento de recursos elaborado para monitorear la implementación de los talleres y/o academias de autorregulación, de habilidades artísticas y culturales.
		Productos del Programa de elaboración del PME y PEI monitoreados en su eficiencia.
Noviembre	1°	Pruebas objetivas de la asignatura de lenguaje y matemática ceñida al diseño del estándar comunal.
		Rutinas para asegurar el uso efectivo del tiempo de las clases entre recreos implementadas por los docentes.
		Salidas pedagógicas hacia el aprendizaje de flora y fauna de la zona programada y ejecutada.
		Tiempo de la ejecución de la clase implementado eficientemente en su inicio.
	2°	Productos del Programa de elaboración del PME y PEI monitoreados en su eficiencia.

	3°	Nivel de compra de los recursos solicitados por los establecimientos educacionales monitoreado.
Diciembre	1°	Olimpiada deportiva escolar ejecutada.
		Tiempo de la ejecución de la clase implementado eficientemente en su inicio.
		Muestra de talleres JEC ejecutada.
		Rutinas para asegurar el uso efectivo del tiempo de las clases entre recreos implementadas por los docentes.
		Pruebas objetivas de la asignatura de lenguaje y matemática ceñidas al diseño del estándar comunal.
		Jornada de evaluación y comunicación participativa ejecutada.
		Indicadores de evaluación de los resultados de las metas del plan operativo anual del jefe técnico y director evaluado.

Referencias bibliográficas

AGUILAR, OMAR (2013). Agencia, estructura y *habitus*. En Carlos Andrés Charry y Nicolás Rojas Pedemonte (eds.). *La era de los individuos. Actores, política y teoría en la sociedad actual* (pp.107-134). Santiago, Chile: LOM Ediciones.

CASASSUS, ARANCIBIA & FROEMEL (1996). Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de Calidad de la Educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 10, 231-261. Disponible en <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a10.pdf> (Visto por último vez 12/10/15).

CHILE, Biblioteca Nacional del Congreso de Chile. Reportes estadísticos y comunales 2012. Disponible en http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/La_Higuera#Establecimientos_educacionales_por_dependencia_2005-2010 (Visto por último vez 12/10/15).

CHILE, Biblioteca Nacional del Congreso de Chile (2012). *Decreto N° 968*. Disponible en http://www.comunidadescolar.cl/marco_legal/Decretos/Decreto_N968_%20Reuniones%20Microcentro-Escuelas%20Rurales.pdf

CHILE, Ilustre Municipalidad de La Higuera. *Plan de Desarrollo Comunal 2014-2017*. Disponible en http://www.munilahiguera.cl/transparencia2013/pladeco/pladeco_2014_2017.pdf (Visto por último vez 12/10/15).

CHILE, Ilustre Municipalidad de La Higuera. *Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal 2015*. Disponible en

<http://www.munilahiguera.cl/transparencia2013/doctos/padem2015.pdf> (Visto por último vez 12/10/15).

CHILE, Gobierno Regional. *Minuta Comuna de La Higuera*. Disponible en http://www.gorecoquimbo.cl/gorecoquimbo/site/artic/20150507/asocfile/20150507133704/03_minuta_la_higuera_elqui.pdf (Visto por último vez 12/10/15).

CHILE, Ministerio de Educación (2015). *Jornada Orientaciones Para Apoyo PADEM 2016*. Disponible en <http://www.ebss.cl/descargas/ebss/orientaciones.pdf> (Visto por último vez 12/10/15).

CHILE, Gobierno Regional, Región de Coquimbo. *Municipalidades*. Disponible en <http://www.gorecoquimbo.cl/municipalidades/gorecoquimbo/2015-04-21/162214.html> (Visto por último vez 12/10/15).

CHILE, Ministerio de Desarrollo Social (2014). *Reporte Comunal: La Higuera, Región de Coquimbo*. Disponible en http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/indicadores/pdf/comunal_general/coquimbo/La_Higuera_2013.pdf (Visto por último vez 12/10/15).

CHILE, Ministerio de Educación. *Base de datos del centro estudios MINEDUC*. Disponible en <http://centroestudios.mineduc.cl/index.php?t=96&i=2&cc=2036&tm=2> (Visto por último vez 12/10/15).

CHILE, Ministerio de Educación. *Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME*. Disponible en www.comunidadeducativa.cl (Visto por último vez 12/10/15).

CORVALÁN, M. (2005). La realidad escolar cotidiana y la salud mental de los profesores. *Revista Enfoques Educativos*, 7 (1), 69 – 79. Disponible en http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/enfoques/09/Corvalan_N7_2005.pdf (Visto por último vez 12/10/15).

HARGREAVES, A. (2000). El trabajo de los profesores, ¿mejor o peor? *Revista Docencia* 11, 75-92. Disponible en <http://www.revistadocencia.cl/pdf/20100726180437.pdf> (Visto por último vez 12/10/15).

HERNÁNDEZ, SILVA & VELÁSQUEZ (2012). Instrumento de Evaluación para Determinar la Calidad de los Objetos de Aprendizaje Combinados Abiertos de tipo Práctica. *Comunidad Latinoamericana de Objetos de Aprendizaje*, 3, 1-12. Disponible en <http://lacio.org/papers/index.php/lacio/article/view/20/16> (Visto por último vez 12/10/15).

INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (Serie N°42). Santiago: Ortégón, Pacheco & Prieto. Disponible en http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf?sequence=1 (Visto por último vez 12/10/15).

JORNET; GONZÁLEZ; SUÁREZ & PERALES (2011). Diseño de procesos de evaluación de Competencias: consideraciones acerca de los estándares en el dominio de las Competencias. *Bordón. Revista de Pedagogía*. 63 (1), 125-145. Disponible en dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3601050.pdf (Visto por último vez 12/10/15).

LABORATORIO LATINOAMERICANO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN (1997). *Estándares en educación: conceptos fundamentales* (Serie Documentos N°4). UNESCO: Casassus. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001836/183652s.pdf> (Visto por último vez 12/10/15).

Anexos

Imagen N°1: Sesiones de trabajo PADEM 2016



Tabla N°1: Porcentaje de retiro escolar escuela Pedro Pablo Muñoz:

Nivel Educativo	Año 2011	Año 2012	Año 2013
NT1	*	0.0%	0.0%
NT2	0.0%	4.0%	0.0%
1° Básico	4.76%	0.0%	0.0%
2° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
3° Básico	3.44%	0.0%	0.0%
4° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
5° Básico	0.0%	2.85%	0.0%
6° Básico	15.0%	0.0%	6.45%
7° Básico	6.66%	0.0%	0.0%
8° Básico	35.29%	0.0%	14.29%

(Fuente: Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

Tabla N°2: Porcentaje de retiro escolar escuela Carlos Condell:

Nivel Educativo	Año 2011	Año 2012	Año 2013
NT1	0.0%	10.0%	0.0%
NT2	0.0%	0.0%	0.0%
1° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
2° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
3° Básico	3.44%	0.0%	0.0%
4° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
5° Básico	0.0%	6.66%	0.0%
6° Básico	7.69%	0.0%	6.67%
7° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
8° Básico	30.0%	8.33%	8.33%

(Fuente: Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

Tabla N°3: Porcentaje de retiro escolar escuela José Santos Ossa:

Nivel Educativo	Año 2011	Año 2012	Año 2013
1° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
2° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
3° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
4° Básico	0.0%	0.0%	11.11%
5° Básico	0.0%	25.0%	0.0%
6° Básico	11.11%	0.0%	0.0%
7° Básico	17.64%	4.76%	6.25%
8° Básico	33.33%	14.28%	35.71%

(Fuente: Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

Tabla N°4: Porcentaje de retiro escolar escuela Punta de Choros:

Nivel Educativo	Año 2011	Año 2012	Año 2013
1° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
2° Básico	0.0%	0.0%	50.0%
3° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
4° Básico	0.0%	*	0.0%
5° Básico	0.0%	0.0%	*
6° Básico	0.0%	0.0%	0.0%

(Fuente: Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

Tabla N°5: Porcentaje de retiro escolar escuela Punta Colorada:

Nivel Educativo	Año 2011	Año 2012	Año 2013
1° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
2° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
3° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
4° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
5° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
6° Básico	0.0%	0.0%	0.0%

(Fuente: Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

Tabla N°6: Porcentaje de retiro escolar escuela San Andrés:

Nivel Educativo	Año 2011	Año 2012	Año 2013
1° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
2° Básico	*	0.0%	0.0%
3° Básico	0.0%	*	0.0%
4° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
5° Básico	0.0%	0.0%	*
6° Básico	0.0%	0.0%	0.0%

(Fuente: Reportes de Análisis Educativos de la plataforma PME de www.comunidadeducativa.cl).

Tabla N°7: Porcentaje de repitencia escuela Pedro Pablo Muñoz:

Nivel Educativo	Año 2011	Año 2012	Año 2013
NT1	0.0%	0.0%	*
NT2	0.0%	0.0%	*
1° Básico	13.63%	14.28%	11.76%
2° Básico	13.63%	0.0%	4.35%
3° Básico	4.54%	0.0%	4.17%
4° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
5° Básico	0.0%	14.28%	14.81%

6° Básico	31.42%	39.53%	12.9%
7° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
8° Básico	0.0%	11.76%	4.76%

(Fuente: Plataforma de PME de la web www.comunidadescol.cl)

Tabla N°8: Porcentaje de repitencia escuela Carlos Condell:

Nivel Educativo	Año 2011	Año 2012	Año 2013
NT1	0.0%	0.0%	*
NT2	0.0%	0.0%	*
1° Básico	13.33%	11.11%	10.0%
2° Básico	14.28%	7.69%	0.0%
3° Básico	0.0%	10.0%	0.0%
4° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
5° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
6° Básico	0.0%	7.69%	0.0%
7° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
8° Básico	0.0%	0.0%	0.0%

(Fuente: Plataforma de PME de la web www.comunidadescol.cl)

Tabla N°9: Porcentaje de repitencia escuela José Santos Ossa:

Nivel Educativo	Año 2011	Año 2012	Año 2013
1° Básico	0.0%	18.18%	8.33%
2° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
3° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
4° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
5° Básico	25.0%	0.0%	7.69%
6° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
7° Básico	9.52%	0.0%	6.25%
8° Básico	0.0%	11.11%	0.0%

(Fuente: Plataforma de PME de la web www.comunidadescol.cl)

Tabla N°10: Porcentaje de repitencia escuela Punta de Choros:

Nivel Educativo	Año 2011	Año 2012	Año 2013
1° Básico	0.0%	100.0%	0.0%
2° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
3° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
4° Básico	*	0.0%	0.0%
5° Básico	0.0%	*	*
6° Básico	0.0%	0.0%	0.0%

(Fuente: Plataforma de PME de la web www.comunidadescol.cl)

Tabla N°11: Porcentaje de repitencia escuela de Los Choros:

Nivel Educativo	Año 2011	Año 2012	Año 2013
1° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
2° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
3° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
4° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
5° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
6° Básico	*	0.0%	0.0%

(Fuente: Plataforma de PME de la web www.comunidadescolar.cl).

Tabla N°12: Porcentaje de repitencia escuela Punta Colorada:

Nivel Educativo	Año 2011	Año 2012	Año 2013
1° Básico	20.0%	0.0%	25.0%
2° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
3° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
4° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
5° Básico	0.0%	0.0%	16.67%
6° Básico	0.0%	0.0%	0.0%

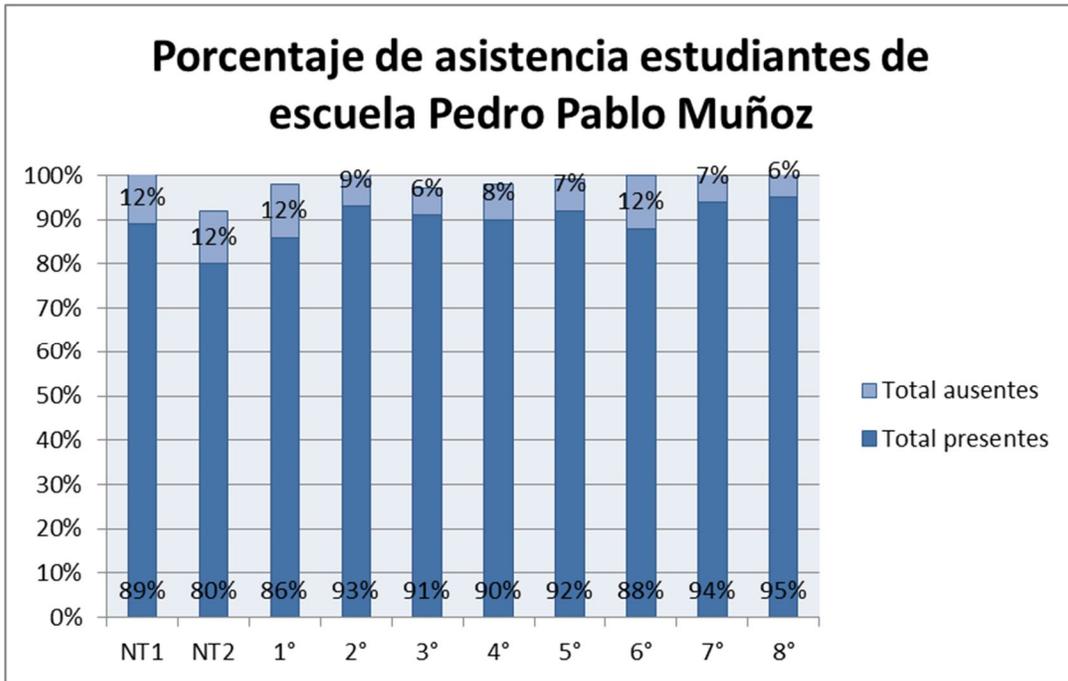
(Fuente: Plataforma de PME de la web www.comunidadescolar.cl).

Tabla N°13: Porcentaje de repitencia escuela San Andrés:

Nivel Educativo	Año 2011	Año 2012	Año 2013
1° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
2° Básico	0.0%	0.0%	0.0%
3° Básico	*	0.0%	0.0%
4° Básico	0.0%	*	0.0%
5° Básico	0.0%	0.0%	*
6° Básico	0.0%	0.0%	0.0%

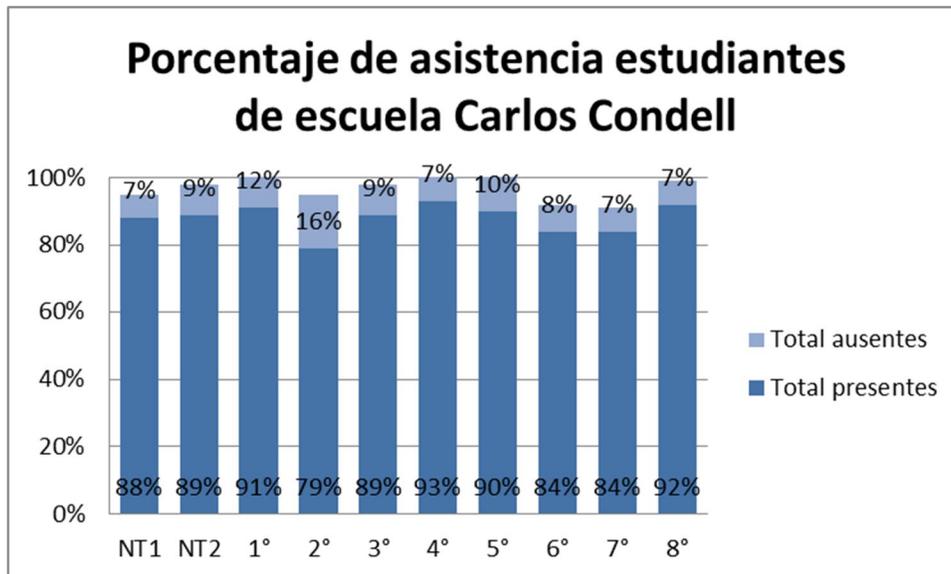
(Fuente: Plataforma de PME de la web www.comunidadescolar.cl).

Gráfico N°1: Porcentaje de asistencia estudiantes de escuela Pedro Pablo Muñoz 2015



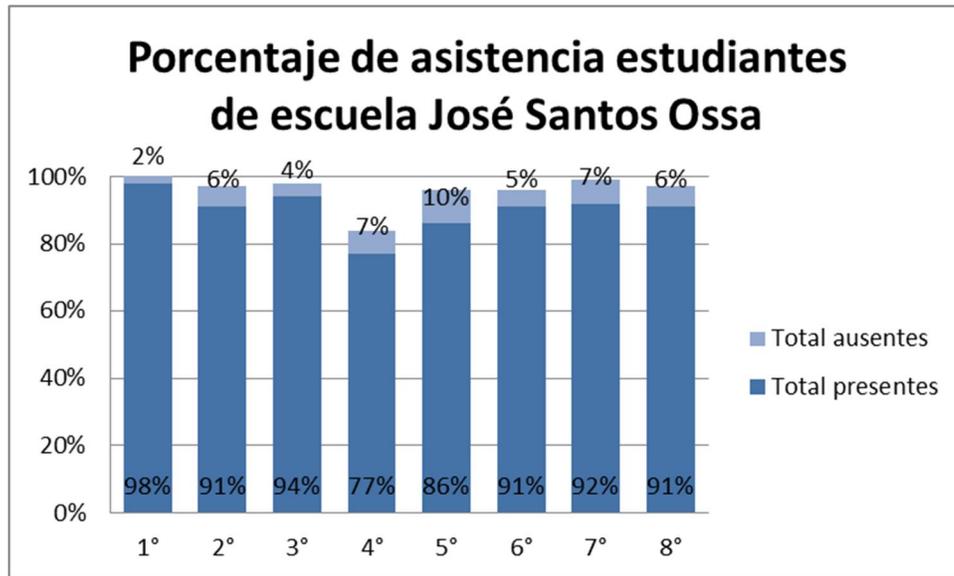
(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela).

Gráfico N°2: Porcentaje de asistencia estudiantes de escuela Carlos Condell



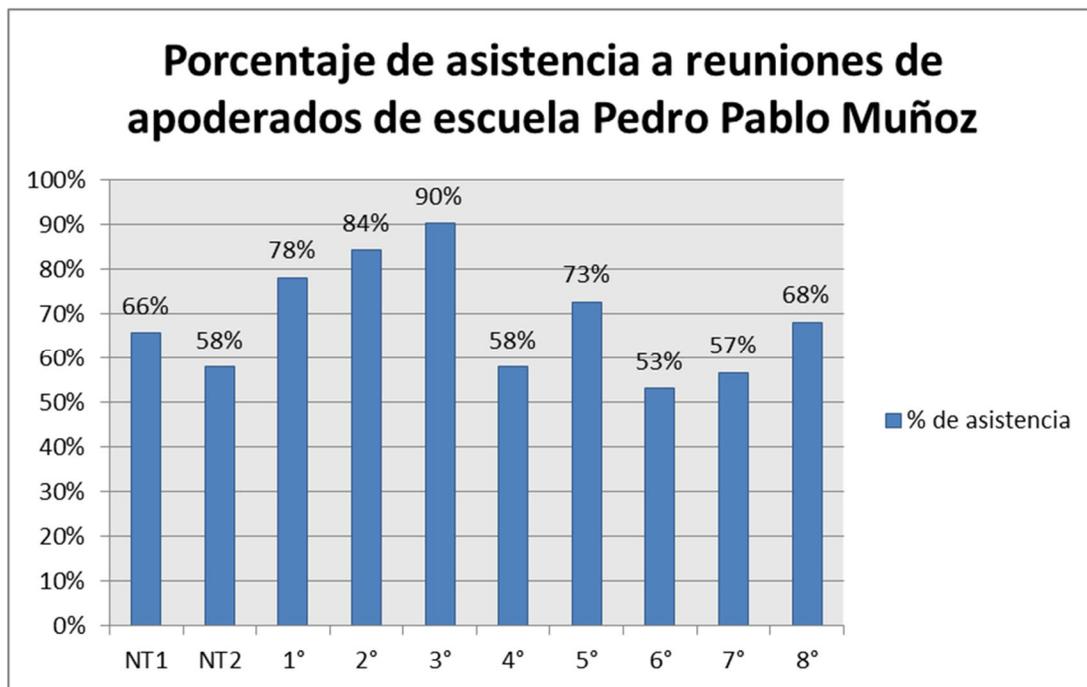
(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela).

Gráfico N°3: Porcentaje de asistencia estudiantes de escuela José Santos Ossa



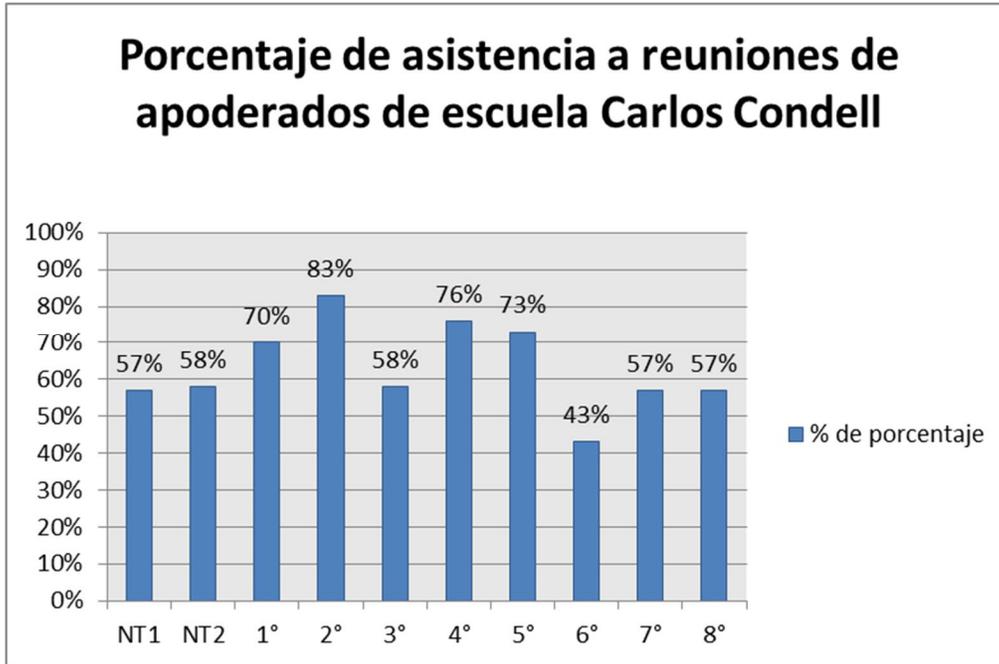
(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela).

Gráfico N°4: Porcentaje de asistencia a reuniones de apoderados de esc. Pedro Pablo Muñoz



(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela).

Gráfico N°5: Porcentaje de asistencia a reuniones de apoderados de esc. Carlos Condell



(Fuente: Elaboración propia en base a datos de diagnósticos institucionales de cada escuela).

Gráfico N°6: Porcentaje de asistencia a reuniones de apoderados de esc. José Santos Ossa.

