

I.
JEFE/A DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EDUCACIÓN MUNICIPAL
MUNICIPALIDAD DE EL MONTE

Representante del Consejo de Alta Dirección Pública: Pilar Vera

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo:	Jefe/a Departamento de Administración de Educación Municipal - DAEM
Municipio:	Municipalidad de El Monte
Dependencia:	Alcalde
Lugar de Desempeño:	Comuna de El Monte, Región Metropolitana
Fecha Aprobación:	3 de julio de 2012
Aprobado por:	Consejo de Alta Dirección Pública

2. PROPÓSITO DEL CARGO

2.1 MISIÓN

Al Jefe/a del Departamento de Administración de la Educación Municipal le corresponde diseñar e implementar el proyecto educativo de su comuna, mediante la gestión administrativa, financiera y técnica pedagógica de los establecimientos educacionales municipales, con el propósito de mejorar la calidad y equidad de la educación de la comuna.

2.2 FUNCIONES ESTRATÉGICAS

Al Jefe/a del DAEM de El Monte, le corresponderá desempeñar las siguientes funciones:

1. Asesorar al Alcalde y Concejo Municipal en la formulación del proyecto educativo comunal y en otras materias relacionadas con la educación.
2. Liderar la planificación, organización, y evaluación del proyecto educativo comunal en cada uno de los establecimientos bajo su responsabilidad.
3. Gestionar eficientemente los recursos humanos, físicos y financieros disponibles, con el propósito de potenciar los resultados de los establecimientos educacionales municipales. Favoreciendo el trabajo en equipo.
4. Gestionar (planificar, dar seguimiento, dirigir y evaluar) el desempeño de los Directores de los establecimientos educacionales municipales.
5. Representar al municipio, en materias educacionales, ante la comunidad en instancias tanto públicas como privadas y resolver los requerimientos y necesidades de la comunidad escolar que se encuentren dentro de su ámbito de responsabilidad.
6. Establecer relaciones y generar alianzas con autoridades superiores, organismos públicos y privados, otras comunas y actores claves de su entorno para facilitar el logro de los objetivos y metas del proyecto educativo.
7. Velar por el cumplimiento de las normativas vigentes en cada uno de los establecimientos educativos bajo su responsabilidad.

3. CONTEXTO Y ENTORNO DEL CARGO

3.1 CONTEXTO DEL CARGO

1.- ANTECEDENTES GENERALES:

La comuna de El Monte se encuentra ubicada a 45 kilómetros de Santiago en dirección suroeste, es parte de la provincia de Talagante.

Según datos del último Censo de población del año 2002, el sector urbano agrupa a 24.904 habitantes, que representan un 79.16% del total, en tanto que la población rural asciende a 6.556 habitantes, lo que corresponde a un 20.84% del total.

El Monte es la tercera comuna más extensa de la provincia en cuanto a superficie, y posee un índice de vulnerabilidad social elevado, con un 20% aproximado de pobreza.

La principal actividad se concentra en las actividades económicas del sector primario, siendo las labores agrícolas la mayor fuente de puestos de trabajo de la comuna, muchas veces estacionales o de temporada.

La educación municipal tiene una cobertura del 33.18% de la población escolar, y la escolaridad de la población llega a los 8.68 años.

Anualmente, la municipalidad de El Monte destina cerca de un 31.96% de su presupuesto a financiar la educación, siendo una cantidad considerable, teniendo en cuenta las características de la comuna.

Los lugares donde se emplazan los recintos educacionales cuentan con acceso a servicios básicos (electricidad, agua potable y alcantarillado).

La educación Particular Subvencionada cuenta con una matrícula de 2.589 alumnos, en tanto el universo de alumnos de la comuna es de 4.766. No se considera la matrícula de los colegios particulares pagados.

VISION DE LA EDUCACION MUNICIPAL DE EL MONTE

La Educación Municipal de la comuna de El Monte, aspira a lograr que sus integrantes puedan acceder a los distintos niveles educacionales, para que continúen con el proceso formador iniciado en sus hogares y lleguen a ser personas con alta motivación de superación personal, de respeto a la vida y cuidado de la naturaleza, además de conseguir altos niveles de logro, en establecimientos educacionales que les brinden bienestar, un desarrollo democrático y participativo en la toma de decisiones, para que luego sean capaces de insertarse con su propio proyecto de vida en la sociedad que les demanda su aporte recíproco.

Se aspira a que los profesores sean cada vez más comprometidos en la tarea formadora y académica, dando una educación de calidad y equidad, formando niños y jóvenes críticos y autocríticos, con sólidos valores patrios, morales, sociales y de respeto por el medio ambiente, logrando también que los docentes obtengan las retribuciones gremiales acorde a su noble misión. Por otro lado, es necesario, que los padres y apoderados y comunidad en general sean cada vez agentes más comprometidos con la gestión educativa de la comuna.

MISION DE LA EDUCACION MUNICIPAL DE EL MONTE

Las escuelas municipales de el Monte, tienen como misión entregar una Educación de Calidad y Equidad, permitiendo que los estudiantes puedan ingresar a sus aulas para obtener: una sólida formación moral, social, académica, técnica y de respeto al medio natural; en un ambiente participativo, con renovados métodos pedagógicos, que atiendan a la diversidad, la vida democrática, y dando cabal importancia a la participación de los padres y apoderados, en

el proceso de la Gestión Educativa.

3.2 ENTORNO DEL CARGO

BIENES Y/O SERVICIOS

Los establecimientos que administra directamente el Jefe/a DAEM son:

Establecimiento	Matricula 2012
Liceo Luis H, Acosta Gay (Media)	231
Liceo Luis H. Acosta Gay (Básica)	76
Escuela República del Ecuador	205
Escuela Javiera Carrera Verdugo	392
Escuela República de Honduras	549
Escuela Rural Chiñigüe El Cristo	137
Escuela Rural El Remanso	152

Además, se administran a través de la modalidad de transferencia, 6 Jardines Infantiles JUNJI:

Mi segundo hogar	46
Creciendo feliz	20
El Tesoro de Mamá	104
Los Pequeños Traviesos	52
Los Pequeños Conquistadores	46
Los Angelitos	104

Dependencia	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Municipal	1.927	1.848 (-4.1%)	1.742 (-5.7%)
Particular Subvencionada	2.775	2.914 (+4.9%)	2.815 (-3.3%)
Total	4.702	4.762	4.557

La Municipalidad de El Monte administra un total de 6 establecimientos educacionales, de los cuales 5 son de enseñanza Pre-Básica y Enseñanza Básica completa, y 1 de Enseñanza Pre Básica, Enseñanza Básica y Enseñanza Media. Cuenta con 147 docentes, entre titulares y a Contrata.

Los alumnos matriculados el año 2012 en los establecimientos municipales representan el 38% del total de la matrícula comunal, en tanto en las escuelas particulares subvencionadas se matriculan el 62% de los alumnos de la comuna, porcentaje muy similar al año anterior y 3 puntos porcentuales inferior al año 2010.

El total de alumnos matriculados en los establecimientos municipales es de 1.742 alumnos, de los cuales el 9% corresponden al nivel de Enseñanza Pre-básica, el 78% a la Enseñanza Básica y el 13% a la enseñanza Media.

Es posible señalar que a nivel de cuartos años básicos, octavos años y segundos años de Enseñanza Media, los resultados SIMCE se encuentran bajo la media nacional.

En el marco de la Ley SEP, 2 establecimientos de Enseñanza Básica fueron categorizados como autónomos y 4 en categoría emergentes. Los resultados PSU, en promedio alcanzan los 400 puntos.

Tanto el Departamento de Administración de Educación Municipal como los establecimientos educacionales se financian de acuerdo al presupuesto del área educación. El presupuesto de ingresos para el año 2012, asciende a \$2.591.241.076, los cuales provienen de entidades, bonos o subvenciones.

EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo del Jefe/a del Departamento de Administración Municipal está integrado por 11 personas y comprende:

- 1.- Coordinador Técnico Pedagógico o Jefe Técnico: Responsable de asesorar y proveer de las instancias necesarias para que los Establecimientos Educacionales del Municipio orienten su gestión educativa hacia el mejoramiento de la calidad en la educación y la modernización del sistema pedagógico.
- 2.- Encargado de Administración y adquisiciones de los PME convenio Ley SEP.
- 3.- Equipo psicosocial administración y Ejecución Programa Habilidades para la vida. (Convenio con Junta Nacional de Auxilio Escolar y becas - JUNAEB).

4.- Encargado Comunal de Educación Extraescolar.

5.- Secretarías Administrativas: recibir y despachar correspondencia, atender público, confeccionar órdenes de trabajo, controlar el libro de firmas del personal.

6.- Encargado de Proyectos: Coordinar, gestionar, formular y postular a Proyectos y Programas en diversas áreas (FAGEM, PMU, Transporte Escolar, Registro de Estudiantes Proyectos y Programas Educativos), además de prestar colaboración y apoyo en las actividades y tareas administrativas, y lo que su Jefe Directo o superior le designe dentro de su competencia y área.

7.- Encargado de Mantenimiento de Infraestructura.

8.- Encargado de Módulo Dental (Convenio JUNAEB).

ENTORNO INTERNO

El Jefe/a Departamento Administración de Educación Municipal se relaciona internamente con:

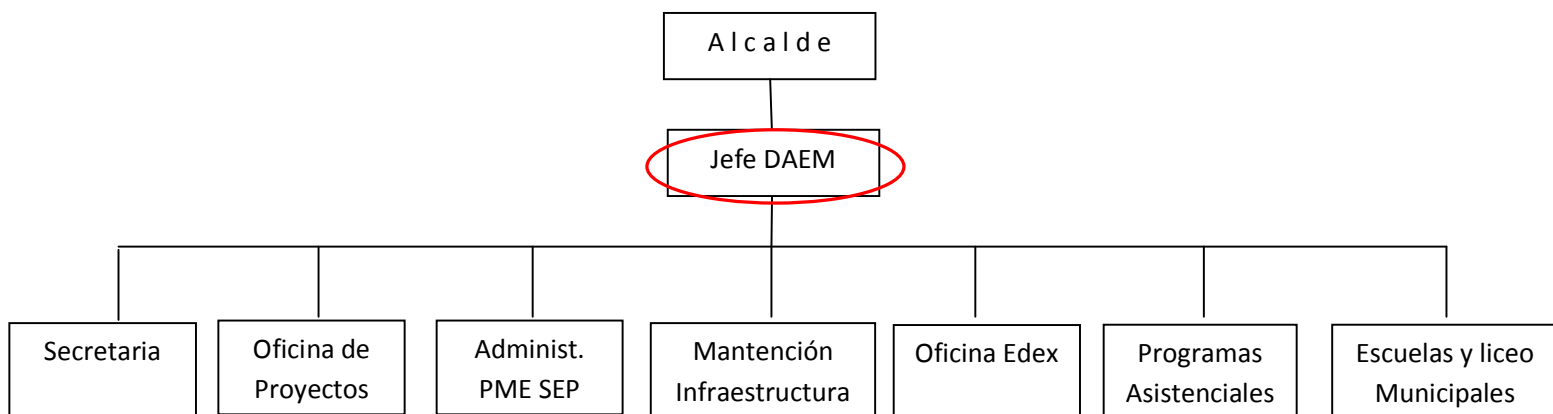
- **Concejo Municipal:** Dar cuenta de la marcha del DAEM, proponer el PADEM anualmente, proponer el FAGEM y sus modificaciones y entregar periódicamente, previo requerimiento formulado a la autoridad edilicia, de información relevante en ámbito pedagógico, administrativo y financiero.
- **Directores de Colegios:** reuniones periódicas para informar de la implementación de la política educacional nacional y comunal; desarrollar acciones consensuadas y atender las inquietudes de los directores /as. Además de velar por el correcto gasto y uso de los dineros entregados en administración.
- **Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAC):** Con el equipo de profesionales de dicha secretaría, en el ámbito del diseño, ejecución y seguimiento de los proyectos del área educación.
- Encargado de Control Interno: Informes y entrega de información que dicho funcionario solicite para efectuar las visaciones correspondientes sobre decretos de pago y contrataciones públicas.

ENTORNO EXTERNO	<p>El Jefe/a Departamento Administración de Educación Municipal se relaciona externamente con el Ministerio de Educación, en los niveles del Departamento Provincial, Secretaría Regional Ministerial de Educación, entes de Gobierno relacionadas con la atención y protección de los alumnos/as.</p> <p>También se relaciona con instituciones y organizaciones como:</p> <p>Junta Nacional de Jardines Infantiles - JUNJI,</p> <p>Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas - JUNAEB,</p> <p>Servicio Nacional de Menores - SENAME,</p> <p>Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol - SENDA</p> <p>Centro General de Padres, Consejos Escolares, ACHM, otros municipios, entes gremiales, colegio de Profesores, Asistentes de la Educación, Universidades, Fundaciones, Organizaciones sociales y Vecinales, ministerio Público, Organismos Policiales, Empresas Locales, entre otros.</p>
------------------------	---

USUARIOS/CLIENTES	<p>Los principales clientes del Jefe/a del Departamento de Administración de Educación Municipal son:</p> <p>Los alumnos de la comuna, aproximadamente 1.700 y sus respectivas familias (incluye educación pre básica)</p>
--------------------------	--

5DIMENSIONES DEL CARGO	Nº Personas que dependen directamente del cargo (equipo directo):	8
	Dotación Total de la municipalidad (DAEM):	19
	Presupuesto total que administra el departamento de educación.	\$ 2.591.241.076
	De subvención:	\$ 1.514.435.056
	De aporte municipal:	\$ 950.368.759
	De otros financiamientos:	\$ 126.437.261

4. ORGANIGRAMA



5. DESAFIOS DEL CARGO

- 1.- Disminuir eficientemente el déficit financiero del DAEM, a través de la implementación de políticas activas de recursos humanos, docentes y no docentes, que equilibren el presupuesto disponible, en el menor plazo posible.
- 2.- Velar por el logro de los Objetivos Fundamentales, contenidos Mínimos Obligatorios y Habilidades presentes en el Marco Curricular vigente en los alumnos de los Establecimientos Educativos dependientes de la Municipalidad de El Monte, implementando programas de perfeccionamiento que mejoren las competencias técnicas, profesionales y sociales dirigido a directivos, técnicos y docentes del sistema educativo comunal que se reflejen en resultados y avances concretos en las mediciones internas y externas.
- 3.- Desarrollar iniciativas que aseguren mejores resultados para los alumnos de la escuela.
- 4.- Retener y aumentar el número de alumnos matriculados en los Establecimientos Educativos dependientes de la Municipalidad de El Monte.
- 5.- Diseñar e implementar un programa de perfeccionamiento, de los equipos directivos y mejorar las competencias técnicas, profesionales y sociales del personal del DAEM, que permita administrar con mayor eficiencia los recursos.
- 6.- Generar alianzas con la comunidad escolar, actores públicos y privados con el propósito de mejorar la calidad del servicio educativo comunal.

6. PERFIL DE SELECCIÓN

6.1 REQUISITOS LEGALES: Estar en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos ocho semestres.

6.2 COMPETENCIAS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

FACTOR PROBIDAD

Capacidad para conducirse conforme a parámetros de probidad en la gestión de lo público, e identificar conductas o situaciones que puedan atentar contra tales parámetros. Capacidad para identificar y aplicar estrategias que permitan fortalecer estándares de transparencia y probidad en su gestión y métodos de trabajo idóneos para favorecerlas.

DESCRIPCIÓN	PONDERADOR
<p>C1. PASIÓN POR LA EDUCACION</p> <p>Demuestra real interés por contribuir desde su ámbito de acción al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación de la comuna y al logro de objetivos que favorezcan el bienestar de la comunidad educativa en su totalidad.</p>	10%
<p>C2. VISIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>Capacidad para detectar y comprender información de señales, tendencias y características sociales, económicas y de política publica del entorno local, regional y nacional, adecuando y flexibilizando los programas y planes educativos comunales y la gestión del DAEM según las variables detectadas.</p>	20%
<p>C3. PLANIFICACIÓN – ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS</p> <p>Definir las metas y prioridades que resultan de las políticas educacionales municipales y convenir plazos, acciones y recursos necesarios para alcanzarlas. Incluye la capacidad para gestionar recursos humanos, financieros, de infraestructura, equipamiento de su área y de los establecimientos educacionales y para contar con mecanismos de seguimiento, tratamiento y verificación de información relevante.</p> <p>Capacidad para regularizar, en el corto plazo, las contrataciones del personal directivo de los establecimientos municipales y demás pertinentes, de acuerdo a la normativa vigente sobre concursos públicos.</p>	30%
<p>C4. RELACIÓN CON EL ENTORNO Y REDES</p> <p>Capacidad para comprometer e influenciar a autoridades, directivos, docentes y no docentes, en torno a la visión y proyecto educativo comunal; generando y manteniendo redes de colaboración y alianza con instituciones públicas y privadas para fundar acuerdos de mutua cooperación.</p>	10%
<p>C5. LIDERAZGO</p> <p>Capacidad para involucrar y comprometer a su equipo en el establecimiento de metas y objetivos, evaluando y retroalimentando el desempeño, generando acciones de mejora, con el fin de alcanzar los resultados del proyecto educativo comunal.</p>	15%

C6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Contar con conocimientos en el ámbito educacional escolar y/o amplia experiencia en gestión administrativa, financiera, operaciones de recursos humanos o afines. Especialmente se valorará conocimiento respecto de fuentes de financiamiento externo para la educación municipal.

15%

Se valorará poseer estudios de especialización en las áreas de control de gestión y generación de recursos a través de elaboración de proyectos

Deseable poseer al menos 2 años de experiencia en cargos directivos y/o jefatura y/o cargos de coordinación de programas.

7. RENTA

RENTA

El cargo se rige por las normas del Estatuto Docente y tiene una remuneración bruta promedio mensual de **\$ 1.015.928** más una asignación de Administración de Educación Municipal del 200% de la remuneración básica mínima nacional para educación media que asciende a **\$974.072.-** El total de la remuneración bruta es de **\$ 1.990.000.-**

En caso de que quien resulte seleccionado para el cargo sea Profesional de la Educación que por su experiencia, perfeccionamiento, etc. supere la remuneración indicada, sin incluir la asignación de Administración de Educación Municipal, deberá pagarse la que le corresponda como Profesional de la Educación, sumando la asignación indicada.

8. CONDICIONES DE DESEMPEÑO DEL CARGO

- El Jefe/a del Departamento de Administración de Educación Municipal, será nombrado mediante un concurso público.
- El nombramiento tiene una duración de 5 años, al término de los cuales se deberá efectuar un nuevo concurso, en el que puede postular el titular en ejercicio.
- El Jefe/a DAEM nombrado contará con un plazo máximo de treinta días, contado desde su nombramiento definitivo, para suscribir un convenio de desempeño con el sostenedor. El convenio estará propuesto por dicha autoridad desde la fecha de publicación del concurso y será público. En los casos en que el Jefe DAEM nombrado se niegue a firmar el convenio de desempeño se entenderá que renuncia a su cargo, pudiendo el sostenedor designar a otro de los integrantes de la nómina presentada por la comisión calificadora para dicho cargo, sin necesidad de llamar a un nuevo concurso.
- El Jefe/a DAEM deberá informar anualmente al sostenedor y concejo municipal el grado de cumplimiento de las metas y objetivos fijados en su convenio.
- El sostenedor determinará, anualmente, el grado de cumplimiento de los objetivos acordados en el convenio de desempeño. Cuando estos sean insuficientes de acuerdo a los mínimos establecidos, podrá pedir la renuncia anticipada del Jefe/a DAEM, tras lo cual se realizará un nuevo concurso.

**PROPUESTA DE CONVENIO DE DESEMPEÑO
JEFE/A DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EDUCACIÓN MUNICIPAL
MUNICIPALIDAD DE EL MONTE**

Objetivo Estratégico	Factor crítico de éxito	Indicadores	Metas	Acciones del Municipio para el logro del Objetivo
Disminuir eficientemente el déficit financiero del DAEM, a través de la implementación de políticas activas de recursos humanos, docentes y no docentes, que equilibren el presupuesto disponible, en el menor plazo posible.	1.- Contar con políticas activas de Recursos Humanos.	1.1.- Porcentaje de perfiles levantados para todos los cargos y roles de los Recursos Humanos del DAEM y los Establecimientos Educativos de la Comuna.	Situación Actual: No existen perfiles de cargo. Año 1: 40% Año 2: 60% Año 3: 80% Año 4: 100% Año 5: 100%	Mejora de gestión a través de implementación de sistema informático municipal (SIFIM)
	2.- Diseño ejecución, Control y Gestión de resultados de un presupuesto equilibrado en Educación.	2.1. Porcentaje de disminución del déficit financiero del DAEM	Situación Actual: 31% Año 1: 3% Año 2: 3% Año 3: 4% Año 4: 4% Año 5: 5%	Mejora de gestión a través de implementación de sistema informático municipal (SIFIM)
Velar por el logro de los Objetivos Fundamentales, contenidos Mínimos Obligatorios y habilidades de las Bases Curriculares vigente en los alumnos de los Establecimientos Educativos dependientes de	3.- Mejorar resultados de aprendizajes evidenciadas en las mediciones externas estandarizadas.	3.1 Promedio SIMCE en 4° Básico.	Situación Actual: 249 Año 1: aumentar 2% Año 2: aumentar 3% Año 3: aumentar 3% Año 4: aumentar 3% Año 5: aumentar 5%	
		3.2 Promedio SIMCE en 8° Básico Asistencia promedio	Situación Actual: 233 Año 1: aumentar	

la Municipalidad de El Monte, reflejados en resultados y avances concretos en las mediciones externas.			2% Año 2: aumentar 3% Año 3: aumentar 3% Año 4: aumentar 4% Año 5: aumentar 5%	
		3.3 Promedio SIMCE en 2° Medio.	Situación Actual: 201 Año 1: Mantener Año 2: 3% Año 3: 3% Año 4: 4% Año 5: 4%	
		3.4 Promedio en PSU	Situación Actual: 400 Año 1: aumentar 3% Año 2: aumentar 3% Año 3: aumentar 4% Año 4: aumentar 4% Año 5: aumentar 4%	
Desarrollar iniciativas que aseguren mejores resultados escolares para los alumnos de la Escuela.	4.- Mejorar los índices de eficacia escolar	4.1 Porcentaje de aprobación de las Escuelas.	Situación Actual: 94% Año 1: Mantener Año 2: Mantener Año 3: 95% Año 4: 96% Año 5: 97%	
		4.2 Porcentaje de retención de las escuelas.	Situación Actual: 94% Año 1: Mantener Año 2: Mantener Año 3: 93% Año 4: 94% Año 5: 95%	Apoyo municipal con recursos para transporte escolar. Implementación de módulos de atención dental.
		4.3 Porcentaje de alumnos titulados en especialidades Técnico Profesional.	Situación Actual: 81% Año 1: Mantener Año 2: Mantener Año 3: 95% Año 4: 96%	

			Año 5: 97%	
Retener y aumentar la matrícula en los establecimientos municipales en El Monte, en todas las modalidades de enseñanza.	5.- Lograr equilibrio financiero.	5.1 Aumento de matrícula de la Educación Municipal.	Situación Actual: 1.754 alumnos Año 1: aumentar 2% Año 2: aumentar 2% Año 3: aumentar 3% Año 4: aumentar 3% Año 5: aumentar 3%	
		5.2 Asistencia promedio	Situación Actual: 85% Año 1: Mantener Año 2: 87% Año 3: 89% Año 4: 91% Año 5: 93%	
Desarrollar iniciativas que aseguren mejores resultados escolares para los alumnos de la comuna.	6.- Mejorar los índices de eficacia escolar.	6.1. Porcentaje de aprobación de las escuelas	Situación Actual: 95% Año 1: Mantener Año 2: Mantener Año 3: 96% Año 4: 96% Año 5: 97%	
		6.2 Porcentaje de deserción de las Escuelas.	Situación Actual: 5% Año 1: 5% Año 2: 4% Año 3: 3% Año 4: 3% Año 5: 2%	
Diseñar e implementar un programa de perfeccionamiento de los equipos directivos de los establecimientos educacionales dependientes de la	7.- Apoyar y fomentar el liderazgo de los equipos directivo y Pedagógico y de gestión de las escuelas.	7.1 Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación.	Situación Actual: No existe un Plan formal Año 1: Elaborar y generar condiciones para la implementación Año 2: 30% Año 3: 50% Año 4: 70%	

Municipalidad.			Año 5: 100%	
		7.2 Porcentaje de cobertura de Plan de Perfeccionamiento de capacitación	Situación Actual: 70% Año 1: 100% Año 2: 100% Año 3: 100% Año 4: 100% Año 5: 100%	
Generar alianzas con la comunidad escolar, actores públicos y privados, con el propósito de mejorar la calidad del servicio educativo comunal.	8.- Incorporar a la familia al quehacer escolar	8.1.- Número de actividades que incorporen a la familia al quehacer escolar, desarrolladas por la comunidad educativa al año.	Situación Actual: 1 Año 1: 1 Año 2: 2 Año 3: 3 Año 4: 4 Año 5: 4	
	9.- Mejorar la calidad del Servicio Educativo.	9.1 Grado de satisfacción de alumnos y familias con la Escuela.	Situación Actual: No existen datos objetivos de estándares de satisfacción de alumnos, familia en relación a escuela. Año 1: Levantamiento de datos y diseño de instrumentos (encuestas) para medir grados de satisfacción de la comunidad educativa. Año 2: Aplicar documentos objetivos que midan grado de satisfacción de alumnos, apoderados en relación a la escuela. Año 3: Mantener o mejorar en un 10% los niveles de	

			<p>satisfacción de alumnos y familias – escuela en relación a resultados de encuestas aplicadas en año 2.</p> <p>Año 4: Mejorar en un 20% el grado de satisfacción de alumnos, apoderados, escuela en relación a resultados encuesta año 2.</p> <p>Año 5: Mejorar en un 30% los grados de satisfacción de alumnos, apoderados, escuela en relación a resultados encuesta aplicada año 2.</p>	
	10.- Establecer convenios con empresas, Fondo de responsabilidad.	10.1 Número de convenios firmados e implementados	<p>Situación Actual: 3</p> <p>Año 1: 3</p> <p>Año 2: 3</p> <p>Año 3: 4</p> <p>Año 4: 4</p> <p>Año 5: 4</p>	